Uwe K. Koerner

Das Management in den Kreditgenossenschaften

Eine genossenschaftstheoretische Untersuchung über die Geschäftspolitik und den Entscheidungsspielraum

1973

DAS MANAGEMENT IN DEN KREDITGENOSSENSCHAFTEN

Eine genossenschaftstheoretische Untersuchung
über die Geschäftspolitik und den Entscheidungsspielraum

Inaugural - Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften
durch den Fachbereich
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

vorgelegt von
Diplom-Kaufmann Uwe K. Koerner
aus Düsseldorf
1973

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

1. Berichterstatter: Prof. Dr. Erik Boettcher
2. Berichterstatter: Prof. Dr. Ludwig Mülhaupt
Dekan: Prof. Richard Tilly Ph. D.
Tag der mündlichen Prüfung: 28. Juni 1973

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG 1

1. Kapitel

Die Beziehungen zwischen Mitgliedern und Genossenschaftsbetrieb in der traditionellen Genossenschaftstheorie 10

I. Idealtypische Genossenschaftskonzeptionen 11

1. Der Genossenschaftsbetrieb als unselbständige Hilfswirtschaft der Mitgliederbetriebe 11

2. Die Genossenschaftsleitung als Verwalter des Genossenschaftsbetriebes 13

II. Realtypische Genossenschaftskonzeptionen 14

1. Der Genossenschaftsbetrieb als Initiator genossenschaftsbetrieblicher Leistungsbeziehungen 14

2. Der Förderungsauftrag als Handlungsmaxime der Genossenschaftsleitung 17

III. Zusammenfassung und Schlußfolgerung 22

2. Kapitel

Die Geschäftspolitik und der Entscheidungsspielraum des kreditgenossenschaftlichen Management und die Beziehungen zwischen Genossenschaft und Mitgliedern 26

I. Allgemeine Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung der Genossenschaftstheorie 27

1. Die Mannigfaltigkeit unternehmerischer Zielsetzungen 28

2. Das Rationalitäts- und Eigennutzaxiom 36

3. Die Willensbildung in Unternehmensorganisationen 37

4. Der Genossenschaftsbetrieb als Unternehmensorganisation 41

5. Zusammenfassung und Schlußfolgerungen für die Genossenschaftstheorie 50

II. Die Geschäftspolitik des kreditgenossenschaftlichen Management gegenüber den Mitgliederinteressen 52

1. Die Bestimmungsgrößen der Geschäftspolitik des Management 52

a. Das Entscheidungsfeld des Management im heutigen kreditgenossenschaftlichen Leistungsprozeß 52

b. Die Eigeninteressen des Management 54

2. Die Interessen der Mitglieder an Leistungsbeziehungen mit der Kreditgenossenschaft 55

3. Die Geschäftspolitik des Management im Konflikt mit den Mitgliederinteressen 63

III. Der Entscheidungsspielraum des kreditgenossenschaftlichen Management im organisatorischen Willensbildungsprozeß 70

1. Die Willensbildungsorgane der Kreditgenossenschaft 71

2. Die Machtstruktur zwischen Management und Generalversammlung 72

a. Die formalen Kompetenzen der Generalversammlung 72

b. Die materialen Einflußmöglichkeiten der Generalversammlung 73

3. Die Machtstruktur zwischen Management und Aufsichtsrat 80

a. Die formalen Kompetenzen des Aufsichtsrats 80

b. Die materialen Einflußmöglichkeiten des Aufsichtsrats 82

IV. Zusammenfassung 88

3. Kapitel

Ergebnisse einer empirischen Untersuchung der Geschäftspolitik und des Entscheidungsspielraums des kreditgenossenschaftlichen Management 91

I. Aufgabe und Methode der Untersuchung 91

II. Darstellung und Auswertung der wichtigsten Untersuchungsergebnisse 94

1. Die geschäftspolitischen Zielsetzungen des kreditgenossenschaftlichen Management 94

2. Die Willensbildung in den Kreditgenossenschaften 104

a. Die Rolle der Generalversammlung 104

b. Die Rolle des Aufsichtsrats 106

Schlußbemerkung

1. Zusammenfassung 113

2. Ausblick 115

Anhang: Tabellen 117

Literaturverzeichnis 121

EINLEITUNG

Die Genossenschaften haben seit ihrer Gründung im 19. Jahrhundert eine erhebliche wirtschaftliche Bedeutung erlangt. Diese Entwicklung hat zu Veränderungen in der genossenschaftlichen Organisationsstruktur geführt, deren wichtigste Merkmale die Verselbständigung des Genossenschaftsbetriebes und die Autonomie der Genossenschaftsleitung sind.

Auch im genossenschaftlichen Kreditsektor haben entsprechende Entwicklungen stattgefunden. Die Kreditgenossenschaften [1] haben sich seit ihrer Gründung in den 50er Jahren des vergangenen Jahrhunderts [2] bis heute von einfachen Kapitalbeschaffungs- und Kapitalverteilungsstellen zu Universalbanken [3] entwickelt. Ursprünglich war ihre Geschäftstätigkeit hauptsächlich auf die kreditwirtschaftlichen Belange der mittelständischen selbständigen Bevölkerungsschichten ausgerichtet [4]. Sie unterscheiden sich

---

1 Hierunter werden die im allgemeinen in städtischen Bereichen tätigen "Volksbanken" und die in ländlichen Bereichen ansässigen "Spar- und Darlehnskassen" verstanden, nicht solche besonderer Art, wie die Eisenbahn-, Post-,Spar- und Darlehnskassen und Beamtenbanken, die juristisch gesehen ebenfalls als Kreditgenossenschaften gelten.

2 Zur praktischen Realisation der Kreditgenossenschaften in der Anfangszeit vgl. E. Dülfer, Typencharakter und Größenentwicklung der gewerblichen Kreditgenossenschaften (in Westdeutschland) (Veröffentlichung des Instituts für Genossenschaftswesen an der Philipps-Universität Marburg an der Lahn) Marburg/Lahn 1957, S. 31 ff.

3 Zum Begriff und Wesen der Universalbank und der Kreditgenossenschaften als Universalbanken vgl. R. Kolbeck, Bankbetriebliche Planung. Planungsmöglichkeiten bei Kreditbanken, Sparkassen und Kreditgenossenschaften (Bd. 11 der Schriftenreihe für Kreditwirtschaft und Finanzierung, Hrsg. K.F. Hagenmüller) Wiesbaden 1971, S. 46 ff und die dort angegebene Literatur, insb. S. 49, Fußnote 5.

4 Vgl. dazu E. Dülfer, Typencharakter und Größenentwicklung der gewerblichen Kreditgenossenschaften (in Westdeutschland), aaO, S. 27 ff; Th. Voßschmidt, Die westdeutschen Kreditgenossenschaften. Ihre Stellung auf dem Kreditmarkt (Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Bd. XI, Hrsg. H.-J. Seraphim) Karlsruhe 1958, S. 5 ff.

heute hinsichtlich der Kunden- und Geschäftsstruktur kaum noch von anderen Kreditinstituten, insbesondere nicht von den Sparkassen, mit denen sie in scharfem Wettbewerb stehen [1]. "Von dem Bilde der Darlehenskassen und Vorschußvereine, wie sie einst Raiffeisen und Schulze-Delitzsch ins Leben gerufen hatten, ist so gut wie gar nichts mehr übrig geblieben, konnte nach den veränderten Anforderungen einer veränderten Wirtschaftswelt nicht mehr viel übrig bleiben, ..." [2]

Die Kreditgenossenschaften erlebten eine wirtschaftliche Entwicklung, die sie zu einem signifikanten Faktor im deutschen Bankwesen haben werden lassen. [3] Insbesondere seit Ende des zweiten Weltkrieges findet im primären Kreditgenossenschaftsbereich [4] ein Wachstum statt, das zu größeren und leistungsfähigeren Unternehmenseinheiten führt, bei gleichzeitiger Verringerung der Zahl selbständiger Institute durch Auflösungen und Verschmelzungen und beträchtlicher Erhöhung der Zahl der Bankstellen und der Mitglieder, wie aus den Tabellen I und II im Anhang ersichtlich ist.

Im Verlaufe dieser Entwicklung hat sich auch die Mitgliederstruktur geändert. Während der Mitgliederbestand der Kreditgenossenschaften sich einst fast ausschließlich aus Landwirten und selbständigen Gewerbetreibenden zusammensetzte, stellen heute die

---

1 Vgl. L. Mülhaupt, Strukturwandlungen im westdeutschen Bankwesen (Bd. 1 der Schriftenreihe des Instituts für Kreditwesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Hrsg. L. Mülhaupt) Wiesbaden 1971, S. 49 f. Zur Wettbewerbslage der Volksbanken mit den Sparkassen vgl. Th. Voßschmidt, Die westdeutschen Kreditgenossenschaften, aaO, S. 92 ff.

2 G. Albrecht, Gedanken zur Frage der großgenossenschaftlichen Entwicklung. In: ZgGenW, Bd. V (1955), S. 6.

3 Zum Wachstum der Kreditgenossenschaften im Vergleich mit anderen Bankengruppen vgl. L. Mülhaupt, Strukturwandlungen im westdeutschen Bankwesen, aaO, S. 8 ff.

4 Die Kreditgenossenschaftsorganisation ist durch einen dreistufigen Aufbau gekennzeichnet. Den primären Bereich bilden die örtlichen Institute (Volksbanken und Spar- und Darlehnskassen). Den Sekundärbereich verkörpern die Zentralkassen, die im wesentlichen als Liquiditätszentralen der ihnen angeschlossenen Institute fungieren. Den Tertiärbereich der Kreditgenossenschaftsorganisation bildet die Deutsche Genossenschaftskasse, Zentralbank der Volksbanken und Raiffeisenbanken.

Angestellten, Beamten, Arbeiter, Rentner und Pensionäre den Hauptanteil der Mitglieder der Kreditgenossenschaften. [1] Den Jahrbüchern des Deutschen Genossenschaftsverbandes und des Deutschen Raiffeisenverbandes ist zu entnehmen, daß bei den Kreditgenossenschaften im Jahre 1970 nur noch etwa 30% bis 40% des ursprünglichen typischen (Gründer) Mitgliederkreises vertreten sind. Sowohl bei den Volksbanken als auch bei den Raiffeisen-Kreditgenossenschaften ist in diesem Anteil mit etwa 6% bis 8% eine Unterwanderung durch ursprüngliche Mitglieder des anderen Verbandes festzustellen. Ein typisches Verbandszugehörigkeitsgefühl scheint nicht mehr vorhanden zu sein. So erwerben zum Beispiel nicht mehr nur Landwirte bei Raiffeisen-Kreditgenossenschaften und Gewerbetreibende bei Volksbanken die Mitgliedschaft. Diese Entwicklung ist aber auch eine Folge der zunehmenden Annäherung von Stadt und Land. Man kann deshalb heute die Volksbanken beziehungsweise die Raiffeisenbanken nicht mehr als Kreditgenossenschaften für den gewerblichen beziehungsweise den landwirtschaftlichen Bereich bezeichnen. [2] Die Kreditgenossenschaften differenzieren bei ihrer Zweigstellenexpansion auch nicht mehr zwischen dem landwirtschaftlichen und dem gewerblichen Geschäftsbereich, denn es werden von beiden Gruppen Zweigstellen in dem ursprünglichen Geschäftsbereich des anderen Verbandes errichtet.

Das Wachstum der Kreditgenossenschaften und der Wandel ihrer Geschäftsstruktur, die Bestimmungen des Kreditwesengesetzes und bankstatistische Meldungen erforderten zunehmende Fachkenntnisse und komplizierte unternehmerische Führungsentscheidungen. Die Kreditgenossenschaften waren außerdem in zunehmendem Maße dem Wettbewerb mit anderen Bankengruppen ausgesetzt, so daß auch zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit Spezialisten die Unternehmensführung übertragen werden mußte. [3] Diese Entwicklung

---

1 Vgl. Tabellen III und IV im Anhang.

2 Vgl. E. Boettcher, Konzentration und genossenschaftlicher Förderungsauftrag. In: Bericht über die 63. ordentliche Verbandstagung am 24. und 25. Mai 1966 in Neheim-Hüsten. Hrsg. Westfälisch-Lippischer Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) e.V., S. 119.

3 Zu den Ursachen des Übergangs vom Genossenschaftsmitglied als Genossenschaftsleiter zum genossenschaftlichen Management vgl. auch G. Draheim, Der Genossenschaftsleiter. In: G. Draheim, Zur Ökonomisierung der Genossenschaften - Gesammelte Beiträge zur Genossenschaftstheorie und Genossenschaftspolitik, Göttingen 1967, S. 290 ff.

erforderte ein fachmännisch ausgebildetes, mit der Anwendung moderner technischer und wissenschaftlicher Verfahren vertrautes Management [1], das gegenwärtig Träger der Führungsfunktionen ist und die ehrenamtlich beziehungsweise nebenberuflich tätigen Mitglieder als Leiter des Genossenschaftsbetriebes abgelöst hat.

In den Kreditgenossenschaften ist der Übergang zu Managern als Genossenschaftsleiter nahezu abgeschlossen. [2] Dieser Wandel ändert den demokratischen Willensbildungsprozeß, da "sich die Manager als Spezialisten der Unternehmensführung zwangsläufig zu dem wohl wichtigsten Zentrum der betrieblichen Willensbildung entwickeln." [3] Diese Entwicklung steht jedoch im Gegensatz zu einigen Annahmen der traditionellen Genossenschaftstheorie, nach der die Mitgliedergruppe das höchste Willensbildungsorgan des Genossenschaftsbetriebes ist und der genossenschaftliche Leistungsprozeß durch die Entscheidungen der Mitglieder beziehungsweise deren Leistungsanforderungen determi-

---

1 G. Draheim, Zur Ökonomisierung der Genossenschaften, aaO, S. 290 f. Der Begriff Manager und der Gruppenbegriff Management umfassen den bzw. das Top, Middle und Lower Management (vgl. E. Gutenberg, Unternehmensführung - Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden 1962, S. 20 ff; F. Hoffmann, Organisation der Führungsgruppe (Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 31) Berlin 1969, S. 39 ff.) Hier ist nur, wie an der obigen Funktionsbestimmung erkennbar, an das Top Management gedacht, das in den Volksbanken den Vorstand bildet und in den Raiffeisenbanken neben dem ehrenamtlich tätigen Vorstand im allgemeinen durch die Rendanten oder Geschäftsführer als hauptamtliche Leiter verkörpert wird. (In den Raiffeisenbanken ist jedoch in letzter Zeit auch die Entwicklung zum hauptamtlichen Vorstand zu beobachten).

2 Die Anzahl der hauptamtlichen Vorstandsmitglieder in den Volksbanken (einschließlich West-Berlin). In Klammern die Anzahl der Volksbanken

1950	1960	1970
990	1194	1400
(698)	(713)	(647)

Die Entwicklung der hauptamtlich geleiteten Raiffeisenbanken in Prozent der Gesamtzahl

1956	1962	1970
35,3	54,5	90,0 *

Quelle: Jahrbücher des Deutschen Genossenschaftsverbandes und des Deutschen Raiffeisenverbandes

*Die Raiffeisenbanken ohne Warenverkehr, die im Jahre 1970 einen Anteil von 23% an der Gesamtzahl aller Raiffeisenbanken darstellten, wurden dagegen schon zu 95% hauptamtlich geleitet. Vgl. Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes für 1970, S. 31.

3 G. Draheim, Der Genossenschaftsleiter, aaO, S. 291.

niert wird.

Bei den Größenordnungen der heutigen Kreditgenossenschaften ist es indessen technisch-organisatorisch nicht mehr möglich, die Mitglieder öfter als zu der jährlich stattfindenden General- beziehungsweise Vertreterversammlung [1] zusammenzuführen, um ihnen als Träger des Genossenschaftsbetriebes bedeutende geschäftspolitische Entscheidungen [2] zur Beratung und Beschlußfassung vorzulegen. Damit entzieht sich die geschäftspolitische Entscheidungsfindung in hohem Maße dem Einfluß der Mitglieder. [3]

Die Emanzipation der Genossenschaftsleitung von den Mitgliederentscheidungen [4] hat dazu geführt, daß die kreditgenossenschaftlichen Leistungsprozesse durch das Management gestaltet und beeinflußt werden. Dieser Sachverhalt ist von der traditionellen Genossenschaftstheorie kaum gesehen worden. Nach der traditionellen Theorie ist der Genossenschaftsbetrieb in seiner Zwecksetzung darauf ausgerichtet, die Leistungserstellung der Mitglieder funktionell zu ergänzen und ihnen die Erreichung ökonomischer Vorteile zu ermöglichen. Genossenschaften sind deshalb von ihrem Charakter her grundsätzlich "Hilfs- und Ergänzungswirtschaften". [5] Aus der hilfswirtschaftlichen Funktion wird abgeleitet, daß die Leistungserstellung nicht auf eigene Aktivitäten des Genossenschaftsbetriebes beziehungsweise der Genossenschaftsleitung zurückgeht, sondern durch die Aufträge der Mitglieder determiniert ist. Der Genossenschaftsbetrieb ist

---

1 Gemäß § 43 a GenG muß bei Genossenschaften mit mehr als dreitausend Mitgliedern die Generalversammlung aus Vertretern der Genossen (Vertreterversammlung) bestehen. Für den Fall, daß die Mitgliederzahl mehr als eintausendfünfhundert beträgt, kann das Statut die Vertreterversammlung bestimmen. Mit der Einführung der Vertreterversammlung verringert sich jedoch der mögliche direkte Einfluß des einzelnen Mitglieds auf die genossenschaftsbetriebliche Willensbildung.

2 Das werden im allgemeinen nur noch die nach Gesetz und Satzung bestimmten Vorgänge sein.

3 Vgl. dazu auch G. Weippert, Soziale Theorie der Genossenschaft. In: Blätter für Genossenschaftswesen, Jg. 108 (1962), S. 190.

4 Henzler bezeichnet diese Entwicklung als "Tendenz zur größeren Autonomie der Betriebsleitungen". R. Henzler, Die Genossenschaft - eine fördernde Betriebswirtschaft, Essen 1957, S. 18, 43 ff, 190.

5 H. Ohm, Die Genossenschaft und ihre Preispolitik. Eine theoretische Studie zur volkswirtschaftlichen Problematik der genossenschaftlichen Preispolitik (Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Bd. 8, Hrsg. H.-J. Seraphim), Karlsruhe 1955, S. 36.

demzufolge Auftragnehmer der Mitglieder. Das geschäftspolitische Verhalten der Genossenschaftsleitung ist nach der traditionellen Theorie durch den genossenschaftlichen Grundauftrag, der auch als genossenschaftlicher "Förderungsauftrag" bezeichnet wird, festgelegt. Aufgabe der Genossenschaftsleitung ist also die Förderung der Mitglieder.

Theoretisch ist die Genossenschaftsleitung an die Mitgliederaufträge gebunden, das heißt, sie müßte von den Mitgliedern exakte Angaben über deren Bedürfnisse erhalten, denn nur dann könnte sie im idealen Sinne ihre Aufgabe der Leistungserstellung und der Förderung der Mitglieder nach eindeutigen Kriterien optimal wahrnehmen. In der Praxis ist eine derart eindeutige Steuerung des genossenschaftsbetrieblichen Leistungsprozesses nicht möglich, weil die Mitgliederbetriebe Angaben über ihre Bedürfnisse nicht machen wollen und/oder in der Regel auch kaum machen können.

Der genossenschaftliche Förderungsauftrag kann daher mangels eindeutigen Mitgliederauftrags, der Umfang und Richtung der kreditgenossenschaftlichen Leistungserstellung bestimmen sollte, nur noch als allgemeines Ziel des Genossenschaftsbetriebes verstanden werden [1], dessen Ausgestaltung dem Management überlassen bleibt. Objektive Maßstäbe und feststehende Regeln für das praktische Verhalten des Management können aus dem Förderungsauftrag nicht abgeleitet werden. Die mangelnde Operationalität der genossenschaftlichen Zielsetzung indes verhindert die rationale Gestaltung des Entscheidungsprozesses mit der daraus resultierenden Unmöglichkeit, "to observe and test how well goals are being achieved." [2]

Der kreditgenossenschaftliche Leistungsprozeß unterliegt damit neben den Einflüssen durch Umweltbedingungen insbesondere den Zielvorstellungen des Management. Diese müssen nun nicht ausschließlich auf die Förderung der Mitgliederinteressen ausgerichtet sein. Für den Manager werden vielmehr die praktischen Probleme der Unternehmensführung im Vordergrund seines Interesses stehen, während das geschäftsführende Genossen-

---

1 Zur fehlenden Operationalität und mangelnden Eindeutigkeit des Grund- bzw. Förderungsauftrages vgl. W. Engelhardt, Über die Bedeutung der Kategorie "genossenschaftlicher Grundauftrag" für die Genossenschaftslehre und -praxis. In: Gemeinnütziges Wohnungswesen, 13. Jg. (1960), S. 230 f.

2 J.-G. March - H.A. Simon, Organizations, New York - London 1958, S. 42.

schaftsmitglied seine Entscheidungen im allgemeinen mehr aus seiner und der Sicht der Mitgenossen getroffen haben wird. Für den Genossenschaftsmanager hingegen bedeutet seine Tätigkeit normalerweise die einzige wirtschaftliche Existenzgrundlage. Das geschäftspolitische Ziel der Erhaltung und Entwicklung der Kreditgenossenschaft wird bei einem Manager deshalb stärker ausgeprägt sein als bei einem ehrenamtlich oder nebenberuflich tätigen Mitglied. Aus dieser Überlegung ergibt sich die Frage nach dem geschäftspolitischen Verhalten des Management, denn für die ökonomischen Interessen der Mitglieder ist es sehr wesentlich, ob das Management eine Geschäftspolitik im Sinne des Förderungsauftrages betreibt, oder ob seinen geschäftspolitischen Planungen eigene berufliche Interessen zugrunde liegen. [1]

Die traditionelle Genossenschaftstheorie geht jedoch bei der Einordnung der Genossenschaftsleitung in den genossenschaftsbetrieblichen Willensbildungs- und Entscheidungsprozeß von einer ziel- und einflußneutralen Verhaltensweise der Genossenschaftsleitung aus. Diese Annahme impliziert, daß die Genossenschaftsleiter bestrebt sind, allein im Interesse der Mitglieder zu handeln. Ein davon abweichendes Verhalten soll der Genossenschaftsleitung allerdings auch nicht möglich sein, da sie sich der demokratischen Willensbildung gemäß dem obersten Willensbildungsorgan, der Generalversammlung, zu verantworten hat.

Die Erklärung des geschäftspolitischen Verhaltens des Management aus dem Mitgliederinteresse heraus ist unbefriedigend, denn "das" Mitgliederinteresse wird es wohl kaum geben, sondern nur die mehr oder weniger verschiedenen Interessen der einzelnen Mitglieder. In bezug auf die Wirksamkeit demokratischer Grundsätze in Organisationen kann man nach Stammer [2] nicht allein von dem Hinweis auf die Existenz einer demokratischen Struktur ausgehen, sondern man muß die Organisationswirklichkeit analysieren.

Aus der geschilderten Entwicklung in den Kreditgenossenschaften und den vorange-

---

1 Vgl. hierzu E. Boettcher, Ökonomische und soziale Voraussetzungen der Förderung in modernen Genossenschaften. In: Blätter für Genossenschaftswesen, 115. Jg. (1969), S. 233.

2 O. Stammer, Politische Soziologie. In: Soziologie, hrsg. von A. Gehlen und H. Schelsky, Düsseldorf - Köln 1955, S. 291.

gangenen Überlegungen ergeben sich zwei Problembereiche. Der erste Problembereich betrifft die Erklärung des tatsächlichen geschäftspolitischen Verhaltens des Management. Der zweite Problembereich umfaßt die Frage nach der Organisation des Willensbildungsprozesses in wachsenden Kreditgenossenschaften. [1]

Bei der Untersuchung der Problembereiche wird in folgenden Schritten vorgegangen:

Im ersten Kapitel wird untersucht, inwieweit von der traditionellen Genossenschaftstheorie die Entwicklung zur verselbständigten managementgeleiteten Genossenschaft berücksichtigt wird bzw. erklärt werden kann und ob die Auffassung vom Management als eines eigenständigen Entscheidungsträgers mit traditionellen Vorstellungen über den Willensbildungsprozeß vereinbar ist. Es ergibt sich aus dieser Untersuchung, daß die traditionelle Genossenschaftstheorie die Entwicklung in der Realität nicht ausreichend erklären kann.

Aus der Tatsache jedoch, daß das Management über einen relativ unabhängigen Entscheidungsspielraum verfügt und demzufolge auch eigene Zielsetzungen durchsetzen könnte, die auf die kreditgenossenschaftliche Geschäftspolitik einwirken, ergibt sich für eine theoretische Untersuchung die Konsequenz, eine Hypothese darüber aufzustellen, wie das Management seinen Entscheidungsspielraum nutzen könnte. Zugleich stellt sich die Frage, ob das Management im Rahmen des institutionell gegebenen demokratischen Willensbildungsprozesses eigene Zielsetzungen durchzusetzen vermag. Es sind daher auch die Bedingungen der organisatorischen Willensbildung auf ihre Wirksamkeit hin zu untersuchen.

Ansatzpunkt zur Beantwortung dieser Fragen sind die verhaltenstheoretischen Erkenntnisse der modernen Unternehmens- und Organisationstheorie über die Zielsetzun-

---

1 Die Untersuchung ist Teil eines Projektes, in dessen Rahmen für andere Genossenschaftsbereiche bereits folgende Arbeiten veröffentlicht wurden:
W. Kranz, Das Management der Unternehmensgruppe Konsum im Konflikt zwischen Demokratie und Wettbewerbsfähigkeit, Karlsruhe 1968; U. Preuss, Mitgliederinteressen und Wachstum der Genossenschaften. Zur Geschäftspolitik des konsumgenossenschaftlichen Managements. Karlsruhe 1969; P. Klemann, Das Management in Genossenschaften des Lebensmitteleinzelhandels, Karlsruhe 1969. Hierzu gehört auch die allgemein gehaltene Arbeit von R. Eschenburg, Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, Tübingen 1971.

gen von Wirtschaftssubjekten und den Ablauf von Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen in Unternehmensorganisationen.

Die Ergebnisse der theoretischen Untersuchung werden im abschließenden dritten Kapitel in einer empirischen Untersuchung überprüft. Der Zweck dieser Untersuchung ist eine erste Überprüfung der getroffenen Aussagen über das Managementverhalten und dessen Entscheidungsspielraum auf ihre Brauchbarkeit hin, die genossenschaftliche Wirklichkeit zu erklären.

1. Kapitel

DIE BEZIEHUNGEN ZWISCHEN MITGLIEDERN UND GENOSSENSCHAFTSBETRIEB IN DER TRADITIONELLEN GENOSSENSCHAFTSTHEORIE

Charakteristisches Merkmal und Ansatzpunkt aller genossenschaftstheoretischen Abhandlungen zur Wesensbestimmung der Genossenschaften ist der Funktionalzusammenhang zwischen dem Genossenschaftsbetrieb und den Mitgliederbetrieben. Aus diesem Beziehungsverhältnis werden a) Prinzipien genossenschaftlicher Betätigung [1] und b) Verhaltensmuster für die Genossenschaftsleitung [2] abgeleitet.

In der traditionellen Genossenschaftstheorie lassen sich zwei Richtungen unterscheiden, die unterschiedliche Auffassungen über die Aufgabe des Genossenschaftsbetriebes und daraus abgeleitet über die Funktion der Genossenschaftsleitung im genossenschaftlichen Leistungsprozeß vertreten, die im wesentlichen auf zwei unterschiedliche Forschungsrichtungen zurückzuführen sind. [3]

Die eine Richtung sind Genossenschaftskonzeptionen, die "von einer idealtypischen Konzeption der Genossenschaft ausgehend Grundsätze für die optimale Funktionsfähigkeit der Genossenschaft entwickeln." [4] Die andere Richtung bilden realtypische Genossenschaftskonzeptionen, die um eine realitätsnahe Deskription genossenschaftlicher Organisationsstrukturen und Leistungsprozesse bemüht sind.

Welche Funktion der Genossenschaftsleitung im Leistungs- und Willensbildungsprozeß des Genossenschaftsbetriebes aus der Sicht der Vertreter der beiden Genossenschaftskonzeptionen zugeordnet ist, wird im folgenden dargestellt.

---

1 Vgl. R. Henzler, Sind genossenschaftliche Prinzipien noch zeitgemäß? In: ZfB, Jg. 37 (1967), S. 230 ff.
2 Vgl. H.-J. Seraphim, Wie muß eine wirklichkeitsnahe Theorie das Wesen der Genossenschaften erfassen? In: ZgGenW, Bd. VIII (1958), S. 56 ff.
3 Vgl. O. Beck, Die Genossenschaft als Objekt wirtschaftswissenschaftlicher Theorie Eine systematisch-dogmengeschichtliche Untersuchung. Diss. Münster 1960, S. 49.
4 H. Ohm, Die Genossenschaft und ihre Preispolitik, aaO, S. 54.

I. Idealtypische Genossenschaftskonzeptionen

1. Der Genossenschaftsbetrieb als unselbständige Hilfswirtschaft der Mitgliederbetriebe

Beherrschendes Merkmal der idealtypischen Genossenschaftskonzeptionen ist die Auffassung, daß der Genossenschaftsbetrieb eine wirtschaftlich unselbständige Institution ist. Die Unselbständigkeit wird aus der hilfswirtschaftlichen Funktion des Genossenschaftsbetriebes für die Mitgliederwirtschaften abgeleitet. Zwischen dem Genossenschaftsbetrieb und den Mitgliederwirtschaften bestehen nach diesen Konzeptionen derart enge funktionale Leistungsverflechtungen, daß der Leistungsprozeß des Genossenschaftsbetriebes allein durch die Leistungsanforderungen der Mitgliederwirtschaften determiniert ist.

Konsequentester Vertreter dieser Auffassung ist Emelianoff [1], für den Genossenschaften Aggregate ökonomischer Einheiten darstellen, die Teile ihrer ökonomischen Aktivitäten koordinieren, ohne ihre wirtschaftliche Unabhängigkeit aufzugeben. Die Aggregate sind Zentren der koordinierten Wirtschaftstätigkeit, die sich im Eigentum der beteiligten Mitgliederwirtschaften befinden, von diesen kontrolliert werden und durch die sie ihre Wirtschaftstätigkeit abwickeln. [2] Emelianoff vergleicht die Funktion der Aggregate mit der von Agenturen, die für ihre Auftraggeber geschäftliche Transaktionen ausführen. [3] Aus dieser Funktion leitet er die einseitige Marktverbundenheit der Genossenschaften ab. [4] Die Leistungsbeziehungen zwischen den Mitgliedern und dem Genossenschaftsbetrieb sind nur das Ergebnis von Leistungsanforderungen der Mitglieder. Deshalb handeln die Aggregate auch nicht als eigenständige ökonomische Institutionen. [5]

Der Wesensbestimmung des Genossenschaftsbetriebes nach der Auffassung von Emelianoff eng verwandt sind die Vorstellungen von Robotka und Ohm. Beide Autoren sind der Ansicht, daß mit der Gründung des Genossenschaftsbetriebes eine neue, allerdings un-

---

1 I. V. Emelianoff, Economic Theory of Cooperation. Economic Structure of Cooperative Organizations. Washington D.C. 1948, S. 105 f.
2 Ebenda, S. 248 f.
3 Ebenda, S. 171 ff.
4 Ebenda, S. 174 ff.
5 Ebenda, S. 249 ff.

selbständige wirtschaftliche Einheit entsteht.[1]

Nach Robotka wird diese wirtschaftliche Einheit aber nicht vom Genossenschaftsbetrieb gebildet, sondern von den Mitgliedern als Gruppe, da diese die unternehmerischen Entscheidungen trifft, das Risiko für den Gemeinschaftsbetrieb trägt und die unternehmerischen Funktionen und Verantwortungen unter sich aufteilt.[2] Daraus folgt, daß der Genossenschaftsbetrieb keine von den Mitgliederentscheidungen unabhängige ökonomische Aktivitäten entfalten kann, weil er von den Mitgliedern besessen und kontrolliert wird.[3]

Ohm begründet die Unselbständigkeit des Genossenschaftsbetriebes damit, daß dieser der Förderung der Mitgliederbetriebe zu dienen habe und deshalb keine eigenen ökonomischen Ziele verfolgen könne.[4]

Die Genossenschaftskonzeption von Phillips[5] basiert ebenfalls auf der Vorstellung einer unselbständigen Stellung der genossenschaftlichen Vereinigung. Die genossenschaftliche Vereinigung stellt für ihn eine multilaterale Vereinbarung über die gemeinsame Tätigkeit zwischen den beteiligten Firmen dar. Die gemeinsame Tätigkeit hat keinen selbständigen Zweck neben den individuellen Tätigkeiten der Mitgliederbetriebe. Die Genossenschaft als solche hat somit keine un-

---

1 F. Robotka, Eine Theorie des Genossenschaftswesens. In: ZgGenW, Bd. V (1955), S. 164; H. Ohm, Die Genossenschaft und ihre Preispolitik, aaO, S. 37.

2 F. Robotka, Eine Theorie des Genossenschaftswesens, aaO, S. 164 und 174.

3 Derselbe, Lego-Economic Implications in Cooperation (Abdruck aus American Cooperation - 1946, American Institute of Cooperation), Washington D. C., S. 528.

4 H. Ohm, Die Genossenschaft und ihre Preispolitik, aaO, S. 37.

5 R. Phillips, Economic Nature of the Cooperative Association. Unveröffentlichte Diss. Iowa State College 1952 (als Fotokopie im Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Münster), S. 42 f.

ternehmerische Eigenschaft.[1] Es ist keine neue Firma zwischen den beteiligten Firmen und dem Markt entstanden.[2]

Eine selbständige Aktionsfähigkeit des Genossenschaftsbetriebes wird demnach von allen zitierten Vertretern der idealtypischen Genossenschaftskonzeption ausgeschlossen. Die ökonomische Aktivität des Genossenschaftsbetriebes ist allein durch die Leistungsanforderungen der Mitgliederwirtschaften determiniert. Der Genossenschaftsbetrieb ist nur ein Hilfsmittel zur Realisierung bestimmter ausgegliederter wirtschaftlicher Aktivitäten der ihm angeschlossenen Mitgliederwirtschaften.

2. Die Genossenschaftsleitung als Verwalter des Genossenschaftsbetriebes

Da Genossenschaftsbetriebe keine eigene Wirtschaftstätigkeit ausüben, haben sie auch keine autonomen unternehmerischen Entscheidungen im Sinne erwerbswirtschaftlicher Unternehmen zu treffen, denn die unternehmerischen Funktionen und Verantwortungen hinsichtlich der gemeinschaftlich betriebenen Tätigkeiten obliegen der Mitgliedergruppe, die sie unter sich aufteilt.[3] Die geschäftspolitische Entscheidungsfindung erfolgt nach idealtypischer Auffassung innerhalb der Mitgliedergruppe.[4] Die Genossenschaftsmanager haben nur die Funktion eines Verwalters.[5] Sie haben im Rahmen der ihnen delegierten Kompetenz nur Entscheidungen über den Betriebsablauf zu treffen.[6]

Von den hier zitierten Vertretern der idealtypischen Genossenschaftskonzeption erkennt lediglich Ohm die Tatsache an, daß in der Realität "die 'unternehmerischen' Entscheidungen immer mehr der Beeinflussung durch die Geschäftsführung unterliegen."[7] Für ihn ist diese Entwicklung eine Begleiterscheinung des Wachstums der Genossenschaften.[8] Eine gewisse Unabhängigkeit der Genossenschaftsleitung vom Mitgliederwillen erfordere auch ihre Funktion. "Die geschäftlichen Entscheidungen, die der Leiter einer

---

1 Vgl. R. Phillips, Economic Nature of the Cooperative Association, aaO, S. 44
2 Ebenda, S. 61.
3 Vgl. F. Robotka, Eine Theorie des Genossenschaftswesens, aaO, S. 174.
4 Vgl. I. V. Emelianoff, Economic Theory of Cooperation, aaO, S. 193; H. Ohm, Die Genossenschaft und ihre Preispolitik, aaO, S. 52.
5 "... the managers of cooperative aggregates elected by the vote of members have hardly more power than of stewardship." I.V. Emelianoff, Economic Theory of Cooperation, aaO, S. 193.
6 Vgl. R. Phillips, Economic Nature of the Cooperative Association, aaO, S. 84.
7 H. Ohm, Die Genossenschaft und ihre Preispolitik, aaO, S. 51.
8 Ebenda, S. 51.

modernen Handelsgesnossenschaft zu treffen hat, unterscheiden sich materiell in nichts von den unternehmerischen Dispositionen und Wahlhandlungen in einem vergleichbaren nichtgenossenschaftlichen Handelsgeschäft."[1]

Ob und inwieweit die Beeinflussung der Mitgliedergruppe durch die Geschäftsführung des Genossenschaftsbetriebes zu einer resignierenden Aufgabe ihrer dispositiven Funktionen führt, ist für Ohm allerdings eine Tatsachenfrage.[2] Unter dem Aspekt der von ihm vertretenen "reinen" Theorie lehnt er die ökonomische Autonomie des Genossenschaftsbetriebes jedoch ab.[3]

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß nach idealtypischer Auffassung eine autonom handelnde Genossenschaftsleitung mit dem Wesen des Genossenschaftsbetriebes als unselbständiger Wirtschaftseinheit nicht vereinbar ist. Die Geschäftspolitik des Organbetriebes ist durch die Entscheidungen der Mitgliedergruppe festgelegt, so daß die Genossenschaftsleitung keinen selbständigen Aktionsspielraum hat. Ihre Funktion ist auf die Ausführung der Mitgliederentscheidungen und die Verwaltung des Genossenschaftsbetriebes beschränkt.

II. Realtypische Genossenschaftskonzeptionen

1. Der Genossenschaftsbetrieb als Initiator genossenschaftlicher Leistungsbeziehungen

Auch für die Vertreter realtypischer Genossenschaftskonzeptionen ist der Funktionalzusammenhang zwischen dem Genossenschaftsbetrieb und den Mitgliederbetrieben der Ansatzpunkt zur Bestimmung genossenschaftlicher Leistungsbeziehungen. Unter Berücksichtigung der in der Realität zu beobachtenden genossenschaftsbetrieblichen Er-

---

1 H. Ohm, Verselbständigung des Genossenschaftsbetriebes und Transformation unter dem Aspekt der Preispolitik in Einzelhandelsgenossenschaften. In: Gegenwartsprobleme genossenschaftlicher Selbsthilfe. Festschrift für Paul König. Hrsg. vom Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Hamburg 1960, S. 189.

2 Derselbe, Die Genossenschaft und ihre Preispolitik, aaO, S. 52.

3 Derselbe, Die ökonomische Theorie der Genossenschaft als Ausgangsbasis für ihre Abgrenzung von den Kartellen. In: ZgGenW, Bd. II (1952), S. 277.

scheinungsformen entwickeln sie nach dem Kriterium der Intensität der Funktionalbeziehung verschiedene Genossenschaftstypen.

Henzler unterscheidet zwei Grenztypen des Genossenschaftsbetriebes, "zwischen denen sich eine Vielfalt von Übergängen und Mischungen ... im genossenschaftlichen Gesamtbereich findet."[1]

Der erste Grenztyp ist "die Genossenschaft, deren Personenvereinigung Züge der 'Gemeinschaft' trägt, die infolgedessen als gemeinschaftsnahe Personenvereinigung angesprochen werden kann, und deren Betriebswirtschaft als Folge ihrer engen leistungsmäßigen Verbundenheit mit den Mitgliederwirtschaften nur einseitig marktverbunden ist und die somit nur eine Teilfunktion der Umsatzfunktion - entweder die Beschaffung oder die Verwertung - ausübt."[2]

Der zweite Grenztyp wird charakterisiert als "Genossenschaft, deren Personenvereinigung eine Gesellschaft mit vorwiegend ökonomischen Zwecken ist, deren Betriebswirtschaft als Marktpartner der Mitgliederwirtschaften erscheint und die als solche die ganze Umsatzfunktion ausübt."[3]

Aus der Tendenz zum marktpartnerähnlichen Verhältnis zwischen dem Genossenschaftsbetrieb und den Mitgliederbetrieben findet nach Henzler ein Wechsel in der Initiative zum Leistungsaustausch von den Mitgliedern auf den Genossenschaftsbetrieb statt.[4]

Trotz unterschiedlicher Intensität der Leistungsbeziehungen zwischen dem Genossenschaftsbetrieb und den Mitgliederbetrieben besteht nach Henzler für beide Genossenschaftstypen das gleiche Ziel, nämlich in dem "jeder Genossenschaft untrennbar verbundenen Grundauftrag: unter den jeweils gegebenen Umständen, vor allem in Anpassung an die bestehende Marktlage, stets so zu handeln, wie es auf die Dauer am

---

1 R. Henzler, Grenztypen des Genossenschaftsbetriebes. Die Tendenz zur Genossenschaftsunternehmung. In: ZgGenW, Bd. VI (1956), S. 13.
2 Derselbe, Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens (Die Wirtschaftswissenschaften, hrsg. von E. Gutenberg) Wiesbaden 1962, S. 27.
3 Ebenda, S. 28.
4 Ebenda, S. 15.

besten zum Nutzen der Wirtschaften der Mitglieder gereicht."[1]

Auch Dülfer stellt die Entwicklung der veränderten Leistungsbeziehungen zwischen dem Genossenschaftsbetrieb und den Mitgliederbetrieben mit Hilfe von allerdings drei Genossenschaftstypen dar. Er führt die verschiedenen genossenschaftlichen Erscheinungsformen auf Umweltänderungen und veränderte Zielvorstellungen und Verhaltensweisen der Menschen zurück.[2]

Den ersten Genossenschaftstyp bildet die traditionelle Genossenschaft, in der die Dispositionen des Genossenschaftsbetriebes noch ganz eng an die Wünsche der Mitglieder gebunden sind.[3]

Den zweiten Genossenschaftstyp bildet die Marktgenossenschaft, bei der "sich als Folge der größeren Unabhängigkeit des Genossenschaftsbetriebes, also seiner Leistung von den Mitgliederwirtschaften, allmählich Marktbeziehungen zwischen der Genossenschaft und den Mitgliederbetrieben" entwickeln.[4]

Den dritten Genossenschaftstyp stellt die integrierte Genossenschaft dar, bei der in Umkehrung der Leistungsbeziehungen, und damit im Gegensatz zur traditionellen Genossenschaft, nicht der Genossenschaftsbetrieb von den Mitgliederbetrieben, sondern die Mitgliederbetriebe vom Genossenschaftsbetrieb abhängig sind.[5]

Die Änderung des Intensitätsgrades der Leistungsbeziehungen zwischen Genossenschaftsbetrieb und Mitgliederbetrieben hat auch nach der Auffassung von Dülfer keine Auswirkung auf den Wirtschaftszweck des Genossenschaftsbetriebes, "der ausschließlich in der Förderung der Mitgliederwirtschaften durch Befriedigung bestimmter Bedürfnisse liegt."[6]

---

1 R. Henzler, Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens, aaO, S. 15.
2 E. Dülfer, Strukturprobleme der Genossenschaft in der Gegenwart. In: Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen (Wiener Studien, N. F., Bd. 1, Hrsg. Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Wien), Göttingen 1966, S. 21f und
3 Derselbe, Probleme der Unternehmens- und Führungsorganisation in der modernen Genossenschaft. In: Gegenwartsfragen genossenschaftlicher Unternehmen (Schriften für die gewerblichen Warengenossenschaften, Hrsg. Deutscher Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) e.V., Bonn) Wiesbaden 1963, S. 17.
4 Ebenda, S. 18.
5 Ebenda, S. 19 ff.
6 Derselbe, Zur Frage des Unternehmungscharakters der Genossenschaft. In: ZgGenW, Bd. VI (1956), S. 274.

Die Entwicklung zum marktpartnerähnlichen Verhältnis zwischen dem Genossenschaftsbetrieb und den Mitgliederbetrieben, die bei Henzler zur Abschwächung und bei Dülfer im Extrem sogar zur Umkehrung der funktionalen Interdependenzen führen, haben nach Ansicht beider Vertreter einer realtypischen Genossenschaftskonzeption also zu keiner Veränderung der Zielsetzung, sondern nur zu einer Veränderung der Methode der Zielrealisierung des Genossenschaftsbetriebes geführt. Als entscheidende Ursachen für diese Entwicklung wird auf die zunehmende Kompliziertheit der Bedarfs- und Angebotslage, das mit einer Funktions- und Risikohäufung verbundene Wachstum der Genossenschaften, die steigende Zahl der Mitglieder, die Anpassung an die Geschäftsmethoden der Konkurrenz und die Zunahme des Gewichts ökonomischer Entscheidungen verwiesen, die zur Verselbständigung des Genossenschaftsbetriebes führen mußten.[1]

Die Folge dieser Entwicklung ist, daß die Mitgliederbetriebe nicht mehr über, wie nach idealtypischer Konzeption, sondern neben dem Genossenschaftsbetrieb stehen.[2] Der genossenschaftsbetriebliche Leistungsprozeß ist somit nicht mehr durch die Leistungsanforderungen der Mitgliederbetriebe determiniert. Die auslösende Initiative zur Leistungserstellung und zum Leistungsaustausch ist auf den Genossenschaftsbetrieb beziehungsweise auf die Genossenschaftsleitung übergegangen,[3] die dafür zu sorgen hat, daß das genossenschaftsbetriebliche Leistungsangebot ständig den Wettbewerbsverhältnissen angepaßt wird.

2. Der Förderungsauftrag als Handlungsmaxime der Genossenschaftsleitung

Das Wachstum des Genossenschaftsbetriebes und der genossenschaftlichen Gruppe, steigender Wettbewerb und ein zunehmend ökonomisches Verhalten der Mitglieder haben nach Ansicht der Vertreter realtypischer Genossenschaftskonzeptionen zu einer unauf-

---

1 Vgl. E. Dülfer, Probleme der Unternehmens- und Führungsorganisation in der modernen Genossenschaft, aaO, S. 18; R. Henzler, Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens, aaO, S. 15.

2 Vgl. G. Draheim, Genossenschaft und Erwerbsunternehmung. Versuch einer Abgrenzung. In: ZgGenW, Bd. IV (1954), S. 136.

3 Vgl. R. Henzler, Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens, aaO, S. 15.

haltbaren Verselbständigung des Genossenschaftsbetriebes und der Genossenschaftsleitung geführt, so daß der "utilitaristische Zweckcharakter der Genossenschaften" pointierter hervortritt.[1] Infolge der Entwicklung zu Marktbeziehungen zwischen den Mitgliedern und dem Genossenschaftsbetrieb haben sich nach Henzler[2] die ideologischen Bindungen der Mitglieder zu ihrer Genossenschaft gelockert. Albrecht[3] führt diesen Wandel auf den Einfluß des Überwiegens der individuellen wirtschaftlichen Interessen der Mitglieder und das Anwachsen der genossenschaftlichen Gruppe zurück. Unter diesen Bedingungen verlieren zwischenmenschliche Beziehungen an Bedeutung und sind auch kaum mehr möglich, so daß sich auch kein persönliches Verhältnis zwischen Mitgliedern und Genossenschaftsleitung bildet. Die Folge ist eine Verlagerung der geschäftspolitischen Entscheidungsfindung von den Mitgliedern auf die Genossenschaftsleitung.

Blümle führt die Verlagerung der geschäftspolitischen Entscheidungsfindung auf die Genossenschaftsleitung darauf zurück, daß "im Verlaufe des Wachstums ... die Generalversammlung ausdrücklich oder stillschweigend der Verwaltung immer mehr Aufgaben und Kompetenzen überträgt" und "an Bedeutung als willensbildendes Organ verliert".[4]

Dülfer begründet diese Entwicklung mit Störeinflüssen, die sich im wesentlichen aus einer gewissen Eigenständigkeit der Leistungserstellung und aus dem Wettbewerb ergeben. Der verselbständigte Leistungsprozeß hat zur Folge, " ... daß nun nicht mehr aus der Konstruktion des Systems sichergestellt ist, daß die Leistungsabgaben an die Mitgliederbetriebe völlig deren Aufträgen entsprechen. Dies muß vielmehr ständig durch Feststellung von Abweichungen über das Rechnungswesen und durch berichtigende Dispositionen des Leitungsorgans sichergestellt werden."[5] Dazu ist ein Steuerungszentrum in Gestalt der Unternehmensleitung erforderlich, das fähig ist, die Störeinflüsse auf die

---

1 R. Henzler, Die Genossenschaft im Wandel - Versuch einer Typologie. In: Kyklos, Internationale Zeitschrift für Sozialwissenschaften, Vol. X (1957), S. 158 f.
2 Derselbe, Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens, aaO, S. 25.
3 G. Albrecht, Großgenossenschaften (1955). In: G. Albrecht, die soziale Funktion des Genossenschaftswesens. Abhandlungen und Vorträge. Berlin 1965, S. 222.
4 E.-B. Blümle, Wachstum und Willensbildung der Primärgenossenschaften. In: ZgGenW, Bd. XIV (1964), S. 455.
5 E. Dülfer, Strukturprobleme der Genossenschaft in der Gegenwart, aaO, S. 16.

Leitung des Betriebsprozesses zu kompensieren.[1]

Auch Henzler[2] hält die Tendenz zur größeren Autonomie der Genossenschaftsleitung für sachlich bedingt. Die ehemaligen Genossenschaftsverwaltungen sind zu Genossenschaftsleitungen geworden, die immer mehr Entscheidungsbefugnis erhalten und Eigeninitiative entwickeln.[3]

Obwohl die Vertreter einer realtypischen Genossenschaftskonzeption sich dadurch unterscheiden, daß sie verschiedene Ursachen der Verselbständigung der Genossenschaftsleitung unterstellen, besteht doch allgemeine Übereinstimmung hinsichtlich der Zielsetzung und der Verhaltensweise der Genossenschaftsleitung. Der nicht mehr eindeutig erkennbare Mitgliederwille wird nunmehr durch normative Verhaltensmaximen für die Genossenschaftsleitung ersetzt. Charakteristisch hierfür ist die Forderung, die Genossenschaftsleitung habe "stets so zu handeln, wie es auf die Dauer am besten zum Nutzen der Wirtschaften der Mitglieder gereicht".[4]

Nach Henzler folgt diese Forderung insbesondere aus der Unterstellung der Genossenschaftsleitung unter das Förderungsprinzip.[5] Die Förderung der wirtschaftlichen Interessen der Mitglieder wird zum Ziel des Genossenschaftsbetriebes und zugleich zur Handlungsmaxime der Genossenschaftsleitung erhoben. Die Verwirklichung des Förderungsauftrages wird andererseits aber auch als genossenschaftlicher Grundauftrag und als tragendes Element der Genossenschaften angesehen. "In dem Maße, in dem von diesem Grundauftrag abgewichen und die Mitgliederförderung nicht mehr Richtschnur für das Wirken einer Genossenschaftsleitung ist, wird die Genossenschaft als Genossenschaft aufgegeben."[6]

Auf die Frage, welche konkreten geschäftspolitischen Ziele dem Förderungsauftrag entsprechen, wird allgemein nicht näher eingegangen. Henzler und Draheim halten es aber mit dem idealtypischen Kostendeckungsprinzip für vereinbar, daß auch Genossenschaften nach Gewinn streben, um sich im schärfer werdenden Wettbewerb behaupten und sich an die ändernden Umwelt- und Marktbedingungen anpassen zu

---

1 E. Dülfer, Strukturprobleme der Genossenschaft in der Gegenwart, aaO, S. 18.
2 R. Henzler, Die Genossenschaft - eine fördernde Betriebswirtschaft, aaO, S. 43 ff.
3 Derselbe, Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens, aaO, S. 15.
4 Ebenda.
5 Ebenda, S. 44.
6 Ebenda, S. 16.

können.[1] Die Förderung erfolgt bei Gewinnstreben durch Rücklagenbildung zur Stärkung des genossenschaftsbetrieblichen Eigenkapitals und durch Ausschüttung einer Rückvergütung oder Geschäftsguthabendividende.[2]

Gewinnstrebiges Verhalten der Genossenschaften bedeutet nach Draheim nun nicht, "daß sich damit das Unternehmensziel von der Förderung zur Gewinnmaximierung gewandelt hat."[3] Es liegt so lange kein "Stilwandel" vor, "als diese 'Umwege' nötig sind, um ausreichende Förderungsleistungen für die Zukunft zu sichern."[4]

Es soll hier nicht näher auf den Widerspruch zwischen dem Gewinnstreben und dem grundsätzlich geltenden Kostendeckungsprinzip als preispolitischer Maxime genossenschaftlicher Förderungsunternehmen eingegangen werden. Es sollte lediglich die Unbestimmtheit des materiellen Inhalts des Förderungsauftrages nochmals betont werden[5], der als Zielsetzung des Genossenschaftsbetriebes und als Handlungsmaxime der Genossenschaftsleitung postuliert wird.

Dülfer versucht die Unbestimmtheit des Förderungsauftrages dadurch zu überwinden, daß er vom Vorstand einer Genossenschaft "eine über die Verantwortlichkeit eines einfachen Unternehmensleiters hinausgehende Verhaltensweise im Sinne eines "Gruppeninteressen-Treuhänders" verlangt.[6]

Seraphim stellt neben die unbestimmte Verhaltensmaxime "Mitgliederförderung" den interpretationsbedürftigen Begriff "Dienstgesinnung", um damit die Verpflichtung der

---

1 R. Henzler, Die Entwicklung der Genossenschaft zur Unternehmung. In: ZfB, 33. Jg. (1963), S. 132; G. Draheim, Das Förderungsunternehmen. Ein Beitrag zu den Versuchen, das Wesen der Genossenschaften zu bestimmen (1964). In: G. Draheim, Zur Ökonomisierung der Genossenschaften, aaO, S. 109.

2 Ebenda; R. Henzler, Die Entwicklung der Genossenschaft zur Unternehmung, aaO, S. 133 f.

3 G. Draheim, Das Förderungsunternehmen, aaO, S. 109.

4 Ebenda.

5 Vgl. S. 6.

6 E. Dülfer, Probleme der Unternehmens- und Führungsorganisation, aaO, S. 27. Über die Schwäche der Treuhänderhypothese als theoretische Grundlage zur Bestimmung des Managerverhaltens vgl. R. Eschenburg, Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, aaO, S. 100 ff.

Genossenschaftsleiter zur besonderen Beachtung der Mitgliederinteressen hervorzuheben.[1]

Daher kritisiert Draheim auch die geforderte idealtypische Verhaltensweise der Genossenschaftsleitung, die wie ein Januskopf nach innen die Interessenlage der Mitglieder zu wahren und nach außen wie ein erwerbswirtschaftliches Management zu handeln habe, um sich im Wettbewerb behaupten zu können.[2] Eine Verhaltensweise im Sinne der Dienstgesinnung findet jedoch immer dort ihre Grenze, wo "die Mitglieder preisbewußt, punktuell und nach dem Augenblicksvorteil ausgerichtet sind."[3] Förderung beruhe daher immer auf einem Gegenseitigkeitsverhalten von Mitgliedern und Genossenschaftsleitung.[4] Eine Gewähr für die Realisierung der idealtypischen Verhaltensweise der Genossenschaftsleitung ist nach Draheim in der Realität nicht gegeben, besonders deshalb nicht, weil Genossenschaften in einer wachsenden Wirtschaft für ihre Vorstandspositionen auch solche Manager akzeptieren müßten, die nicht eine genossenschaftsspezifische Dienstgesinnung aufweisen, sondern als "indifferent" und "neutral" angesehen werden müssen.[5] Aus Wettbewerbsgründen sei es zudem erforderlich, den Managern ähnliche Bedingungen zu bieten wie Managern in nichtgenossenschaftlichen Unternehmen, und zwar hinsichtlich des Entscheidungsspielraumes.[6] Andererseits sei es aber wegen der Gefahr eines vom Förderungsauftrag abweichenden Verhaltens des Management und wegen der Eigenart der Genossenschaften als mitgliederbezogene Unternehmen erforderlich, ein Gegengewicht gegenüber der gestärkten Position des Management zu bilden, um "den Einfluß der Mitglieder auf Verwaltung und Willensbildung aufrechtzuerhalten"[7]. Dieses Gegengewicht könnte durch eine wesentliche

---

1 H.-J. Seraphim, Wie muß eine wirklichkeitsnahe Theorie das Wesen der Genossenschaften erfassen? aaO, S. 56 ff.
2 G. Draheim, Der Genossenschaftsleiter. Ein Beitrag zur Unternehmensführung bei Genossenschaften (1967). In: G. Draheim: Zur Ökonomisierung der Genossenschaften, aaO, S. 292.
3 Ebenda.
4 Ebenda, S. 293.
5 Ebenda, S. 300 f.
6 Ebenda, S. 301.
7 Ebenda, S. 302.

Aktivierung der Mitgliedertätigkeit im Aufsichtsrat erreicht werden.[1] Entwurf und Gestaltung der Geschäftspolitik würden dann das Ergebnis einer Teamarbeit zwischen dem Management und dem Aufsichtsrat sein.[2] "Aus dieser Zweiteilung ... kann eine Komplementarität erwachsen, die die Wettbewerbsfähigkeit der Genossenschaften verbessern und zu sichern vermag, ohne das strukturelle Gefüge der Genossenschaft zu beeinträchtigen."[3]

Insgesamt gesehen geht es den Vertretern einer realtypischen Genossenschaftskonzeption um die realitätsnahe Funktionsbeschreibung moderner Genossenschaften. Dennoch ist der Erklärungswert immer noch sehr gering, weil aus der erkannten Entwicklung der Verselbständigung der Genossenschaftsleitungen keine Konsequenzen gezogen werden, besonders hinsichtlich der Frage, wie der autonome Entscheidungsspielraum vom Management tatsächlich genutzt werden könnte. An mögliche vom Förderungsauftrag abweichende Motivationen des Management wird zwar gedacht, jedoch wird darauf nicht weiter eingegangen, sondern es wird nur die Frage nach dem idealen Genossenschaftsleiter gestellt, um "Entartungserscheinungen" erkennen und vermeiden zu können.[4]

III. Zusammenfassung und Schlußfolgerung

Eine Überprüfung der genossenschaftstheoretischen Literatur zeigt, daß die in der genossenschaftlichen Praxis zu beobachtende Verlagerung der geschäftspolitischen Willensbildung von den Mitgliedern auf ein Management von der traditionellen Genossenschaftstheorie entweder weitgehend unberücksichtigt bleibt oder nur unzulänglich behandelt wird.

Nach idealtypischer Auffassung kann es kein autonom handelndes Management geben, weil der Genossenschaftsbetrieb eine wirtschaftlich unselbständige Institution ist. Der

---

1 G. Draheim, Der Genossenschaftsleiter, aaO, S. 303 f.
2 Ebenda, S. 302.
3 Ebenda, S. 304.
4 Vgl. dazu auch den Versuch von Seraphim, mit Hilfe von verschiedenen Verhaltensweisen der Mitglieder und der Genossenschaftsleitungen entsprechende genossenschaftliche Realtypen zu bilden. H.-J. Seraphim, Wie muß eine wirklichkeitsnahe Theorie das Wesen der Genossenschaften erfassen? aaO, S. 56 ff.

genossenschaftliche Leistungsprozeß ist durch die Leistungsanforderungen der Mitgliederwirtschaften determiniert. Die genossenschaftsbetriebliche Willensbildung erfolgt durch Beschlüsse der Mitgliedergruppe, so daß die Genossenschaftsleitung nur als Verwalter des Genossenschaftsbetriebes oder als Vollzugsorgan des Mitgliederwillens handelt.

Es ist offensichtlich, daß derartige auf unwirklichen Primitivverhältnissen basierende idealisierte Organisationsbedingungen nicht geeignet sind, reale, vom Idealzustand abweichende genossenschaftliche Geschehnisabläufe zu erklären.

Einblicke in die Genossenschaftsgeschichte zeigen andererseits, daß es auch in der Gründungszeit mit der Verwirklichung des Selbstbestimmungsrechts, mit der Verwirklichung demokratischer Prinzipien nicht so weit her war, wie es die Vertreter idealtypischer Genossenschaftskonzeptionen auch heute unter den veränderten Umwelt- und Organisationsbedingungen postulieren. Meyenschein machte bereits sehr früh darauf aufmerksam, daß von der genossenschaftlichen Gruppe kaum eine Initiative zur Gestaltung des Leistungs- und Willensbildungsprozesses ausging: "Und wie mit der Gründung, so ist's mit der Erhaltung der Vereine. Die Masse macht es nicht, sondern einzelne."[1]

Die Auffassung von Phillips über die Probleme des Willensbildungs- und Entscheidungsprozesses in Genossenschaften scheint aber typisch für diese Genossenschaftskonzeption zu sein: "The study of this process is largely in the field of the sociologist rather than that of the economist."[2]

Die realtypischen Genossenschaftskonzeptionen versuchen diesen Erklärungsmangel zu überwinden. Sie berücksichtigen die Entwicklung in der genossenschaftlichen Realität und erkennen an, daß sich unter Wettbewerbsbedingungen und dem Größenwachstum der Genossenschaften zwangsläufig eine Verselbständigung des Genossenschaftsbetriebes und für die Genossenschaftsleitung ein eigenständiger Entscheidungsspielraum

1 A. Meyenschein, Raiffeisen und das deutsche Dorf - Gesammelte Aufsätze und Vorträge. Hrsg. von J. Fenner, Berlin 1917, S. 141, zitiert bei A. Schack, aaO, S. 36.
2 R. Phillips, Economic Nature of the Cooperative Association, aaO, S. 64 (Fußnote).

ergeben hat. Der vom Mitgliederwillen relativ unabhängige Entscheidungsspielraum des Management wird jedoch auch von den Vertretern der realtypischen Richtung für die Zwecksetzung des Genossenschaftsbetriebes als unproblematisch betrachtet. Es wird unterstellt, daß das Management den Entscheidungsspielraum nur im Interesse der Mitglieder nutzt. Die Hypothese des allein mitgliederorientierten Verhaltens des Management beruht auf der Vorstellung, daß das Management neben der Mitgliederförderung keine eigenen Ziele verfolgt. Daß das Management in der Praxis sich jedoch kaum an die Verhaltensmaxime "Mitgliederförderung" hält, wird zwar bedacht, aber als Entartungserscheinung oder mangelnde Dienstgesinnung bezeichnet, der durch die Stärkung des Mitgliedereinflusses in den Verwaltungsgremien begegnet werden muß.

Insgesamt gesehen sind zwar in den realtypischen Genossenschaftskonzeptionen Ansatzpunkte für eine realitätsnahe Deskription genossenschaftlicher Leistungsprozesse vorhanden. Sie bieten aber immer noch unbefriedigende Erklärungen der heutigen genossenschaftlichen Realität, da sie ebenso wie die idealtypischen Genossenschaftskonzeptionen eine normative Grundeinstellung nicht aufgegeben haben. Diese Einstellung konkretisiert sich darin, daß den Genossenschaftsleitungen die Mitgliederförderung als Verhaltensmuster vorgegeben ist und ihre Realisierung als Kriterium dafür angesehen wird, ob der Genossenschaftszweck erfüllt wird und die Genossenschaft als Genossenschaft noch existent ist. Die normative Einstellung ist auch der Grund dafür, daß nicht auf den Entscheidungsspielraum des Management eingegangen wird und ökonomische Erklärungen für das tatsächliche Verhalten des Management gesucht werden, sondern nur gesagt wird, wie es sich in idealer Weise verhalten sollte, damit das Ziel Mitgliederförderung erreicht wird.

Eine Hypothese, die im wesentlichen von einer Interessenharmonie zwischen dem Management und den Mitgliedern ausgeht, ist wenig geeignet, das Verhalten des Management zu erklären, wenn die Beobachtung und Erfahrung zeigt, daß Wirtschaftssubjekte im allgemeinen selten aus altruistischen Motiven handeln. Die Frage, ob das Management in der Realität sich tatsächlich bemüht, den Genossenschaftsbetrieb im Interesse der Mitglieder zu führen, bleibt weitgehend unberührt. Damit soll nun keineswegs zum Ausdruck gebracht werden, daß das Management eine Geschäftspolitik betreibt, die grundsätzlich gegen die Interessen der Mitglieder verstößt; denn das wäre eine ebenso einseitige Betrachtensweise wie die Erklärung des Managementverhaltens

allein durch das vorgegebene Ziel Mitgliederförderung. Um die Geschäftspolitik des Management erklären zu können, benötigt man eine Hypothese über dessen Zielsetzung, aus der rationale geschäftspolitische Entscheidungen abgeleitet werden können, die auch den Umwelt- und Organisationsbedingungen entsprechen. Es bedarf ferner einer Prüfung, auf welche Weise die Mitgliedergruppe die geschäftspolitische Entscheidungsfindung beeinflussen kann.

Als zusammenfassendes Ergebnis ist festzustellen, daß die der traditionellen Genossenschaftstheorie zugrundeliegenden unwirklichen Abstraktionen nicht geeignet sind, befriedigende Erklärungen der genossenschaftlichen Wirklichkeit zu geben. Daher erscheint es erforderlich, einige dieser Auffassungen über die Beziehungen zwischen Mitgliedern und Genossenschaftsbetrieb zu konkretisieren oder überhaupt aufzugeben, um eine größere Wirklichkeitsnähe der Genossenschaftstheorie zu erreichen.

2. Kapitel

DIE GESCHÄFTSPOLITIK UND DER ENTSCHEIDUNGSSPIELRAUM DES KREDITGENOSSENSCHAFTLICHEN MANAGEMENT UND DIE BEZIEHUNGEN ZWISCHEN GENOSSENSCHAFT UND MITGLIEDERN

Die traditionellen Genossenschaftskonzeptionen können wegen ihres hohen Abstraktionsgrades und wegen ihrer normativen Grundhaltung keine befriedigenden Erklärungen des Verhaltens des Management als eines eigenständigen Entscheidungsträgers des Genossenschaftsbetriebes geben. In der Realität ist das Management ein mehr oder weniger selbständiger, von den Mitgliederentscheidungen weitgehend unabhängiger Entscheidungsträger. Für die Genossenschaftstheorie ergibt sich aus diesem Erklärungsmangel die Konsequenz, die normative Verhaltenshypothese von der "Mitgliederförderung" durch realistischere Annahmen über das Managerverhalten im Sinne einer positiven Theorie zu ersetzen, aus denen sich empirisch überprüfbare Aussagen ableiten lassen. Eine positive Theorie[1] will nämlich das tatsächliche Verhalten erklären. Demgegenüber steht bei einer normativen Theorie[2] nicht das tatsächliche Verhalten im Mittelpunkt des Interesses; ihr geht es vielmehr darum, ein erwünschtes Ergebnis zu erzielen, beispielsweise die Mitgliederförderung, und leitet aus ihren Annahmen Empfehlungen über bestimmte Verhaltensweisen ab, damit das erwünschte Ergebnis erreicht wird. Normative Theorien erfassen daher in aller Regel nicht entscheidende Züge der Realität. So gehen auch die kritischen Äußerungen über unternehmerische Verhaltensweisen und den Ablauf der Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse in der unternehmens- und organisationstheoretischen Literatur von einer deskriptiven Pragmatik (Zwecksetzung) aus, um einen höheren Identifizierungsgrad zwischen Theorie und Realität zu erreichen. Im folgenden wird auf der Grundlage der Ergebnisse der Unternehmens- und Organisationstheorie zu zeigen versucht, wie sich das tatsächliche Verhalten des Management und die Beziehungen zwischen Genossenschaft

---

1 "Aufgabe der positiven Ökonomik ist die Erklärung dessen, was ist, und die Vorhersage dessen, was sein wird." H. Giersch, Allgemeine Wirtschaftspolitik, 1. Bd.: Grundlagen, Wiesbaden 1961, S. 26.

2 Die normative Theorie dagegen erklärt nicht das "was ... ist, als vielmehr das, was sein soll." W. Sombart, Die drei Nationalökonomien, München-Leipzig 1929/30, S. 21.

oder Genossenschaftsleitung und Mitgliedern erklären lassen. Mit der Klärung dieser bisher in der Genossenschaftstheorie vernachlässigten Probleme wird zugleich versucht, der Genossenschaftstheorie zu einer größeren Realitätsnähe zu verhelfen.

1. Allgemeine Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung der Genossenschaftstheorie

Dem Grund- oder Förderungsauftrag als Wesensprinzip der Genossenschaften vergleichbar ist nach der traditionellen Theorie der Unternehmung für erwerbswirtschaftlich orientierte Unternehmen das Gewinnmaximierungsprinzip; denn wie die Mitgliederförderung als einziges Ziel des Genossenschaftsbetriebes angenommen wird, an der das Management sein Verhalten auszurichten hat, orientiert nach der traditionellen Unternehmenstheorie der Unternehmer seine Entscheidungen am Prinzip der Gewinnmaximierung.

Beide Theorien basieren auf einem von der Realität abstrahierenden Entscheidungsmodell. Die gemeinsamen Merkmale sind die genannte monistische Zielannahme und ein einziger Entscheidungsträger. In erwerbswirtschaftlich orientierten Unternehmen wird der Entscheidungsträger durch den (Eigentümer) Unternehmer und in Genossenschaften durch die Mitgliedergruppe verkörpert. Damit sind zwei wesentliche, die wirtschaftliche Realität bestimmende Faktoren unberücksichtigt geblieben. Erstens hat die Beobachtung der Praxis und die Erfahrung gezeigt, daß die unternehmerische Tätigkeit von mannigfaltigen Zielsetzungen beherrscht wird, und zweitens stimmt die Fiktion der Einmannunternehmung nicht mit der betrieblichen Realität überein. In korporativen Unternehmen erfordert die Erfüllung der Unternehmensaufgaben ein Zusammenwirken mehrerer Personen. Die zur Zielerreichung notwendigen Entscheidungen sind auf verschiedene Organe oder Entscheidungsträger aufgeteilt, die je nach ihrer hierachischen Stellung alle eine bestimmte Handlungsfreiheit[1] haben und im Rahmen dieses Entscheidungsspielraums individuelle Zielsetzungen realisieren können, die auf das Organisationsziel einwirken.

---

1 Handlungsfreiheit besagt, daß jedes Individuum in der Unternehmung ein gewisses Maß an Eigeninitiative entfalten und innerhalb gewisser Grenzen selbständig Entscheidungen fällen darf. Vgl. E. Heinen, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung. 2. Auflage, Wiesbaden 1971, S. 188.

Diese Überlegungen stellen eine grundsätzliche Kritik an der traditionellen Unternehmenstheorie dar, die zu neuen Konzeptionen über unternehmerische Zielsetzungen und über den Ablauf von Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen in Unternehmensorganisationen geführt hat. Es wird im Gegensatz zur traditionellen Unternehmenstheorie nicht mehr von einem als Datum vorgegebenen Ziel ausgegangen und nach logischen rationalen Verhaltensweisen gesucht, sondern es werden einerseits von den komplexen menschlichen Motivationen ausgehend die Wirkungen auf die Unternehmensorganisation und andererseits der Einfluß der internen Unternehmensorganisation auf die unternehmerische Zielsetzung untersucht.

1. Die Mannigfaltigkeit unternehmerischer Zielsetzungen

In den neueren theoretischen und empirischen Untersuchungen zur Unternehmenstheorie oder aus dem Forschungsspektrum der "Theorie der Unternehmung"[1] wird angesichts der Erfahrung, daß die unternehmerische Aktivität in der Praxis von mannigfaltigen Zielvorstellungen beherrscht wird, die Frage untersucht, inwieweit die Hypothese der Gewinnmaximierung den Zielvorstellungen in der Wirklichkeit noch entspricht. Insbesondere die angelsächsische Literatur hat gegen diese Annahme vielfältige Einwendungen erhoben.[2] Die deutschsprachige Literatur befaßt sich ebenfalls in zunehmendem Maße mit der Frage nach dem Realitätsgehalt der Gewinnmaximierungshypothese.[3]

Die theoretischen Untersuchungen zur Brauchbarkeit der Gewinnmaximierung als Grundlage der Erklärung des Unternehmerverhaltens setzen bei der Untersuchung der Prämissen an, unter denen die Hypothese zutrifft. Die Gewinnmaximierungshypothese

---

1 Siehe "Zur Theorie der Unternehmung". Festschrift zum 65. Geburtstag von Erich Gutenberg. Hrsg. von H. Koch, Wiesbaden 1962.

2 Vgl. hierzu im einzelnen E. Heinen, Die Zielfunktion der Unternehmung. In: Zur Theorie der Unternehmung. Festschrift zum 65. Geburtstag von E. Gutenberg. Hrsg. H. Koch, Wiesbaden 1962, S. 11 ff. und die dort angegebene Literatur; ferner U. Schmidt-Sudhoff, Unternehmerziele und unternehmersiches Zielsystem (Bd. 10 der Schriftenreihe "Betriebswirtschaftliche Beiträge", Hrsg. H. Münstermann), Wiesbaden 1967.

3 Eine vollständige Auswertung der relevanten deutschsprachigen Literatur findet sich bei J. Bidlingmaier, Unternehmerziele und Unternehmerstrategien. (Studienreihe: Betrieb und Markt, Bd. VIII, hrsg. von K.C. Behrens), Wiesbaden 1964.

wird danach mit den in der Realität nicht gegebenen Annahmen der vollkommenen Information und der Entscheidungen unter Sicherheit abgelehnt. Diese Bedingungen liegen nur auf vollkommenen Märkten und in Konkurrenzsituationen vor, in denen Unternehmungen zur Maximierung des Gewinns gezwungen sind, weil sie sonst vom Markt verdrängt werden. Auf unvollkommenen Märkten dagegen haben Unternehmungen einen Spielraum, innerhalb dessen sie ihr Gewinnstreben begrenzen, modifizieren und auch andere Ziele anstreben können.[1] Shubik[2] z. B. bemerkt kritisch zu den Prämissen der Gewinnmaximierungshypothese, daß sie für eine rein theoretische Analyse wertvoll erscheinen, sie jedoch wenig Aufschluß ergeben, wenn man in der Realität beobachtete unternehmerische Verhaltensweisen mit den Verhaltensweisen vergleicht, die aufgrund der theoretischen Analyse erwartet werden müßten. In den theoretischen Untersuchungen wird deshalb darauf hingewiesen, daß das Gewinnstreben nur eines der Ziele unternehmerischen Handelns sein kann.[3]

Ausgangspunkt der empirischen Untersuchungen ist meistens nicht die Theorie der Gewinnmaximierung sondern die Beobachtung, daß in der Realität die Geschäftspolitik nicht allein auf Gewinnerzielung ausgerichtet ist, sondern daß auch andere Ziele angestrebt werden.[4] Empirische Untersuchungen haben auch ergeben, daß als Determinanten für die Wahl einzelner Ziele nicht allein ökonomische sondern auch meta-ökonomische Motivationen für die unternehmerische Verhaltensweise von Bedeutung sind. Als die häufigsten ökonomischen Zielvorstellungen wurden das Streben nach Gewinn, Umsatz und Wachstum und als meta-ökonomische Zielvorstellungen das Streben nach Macht, Prestige und Sicherheit ermittelt.

Heinen erklärt die Tatsache, daß in der Realität nicht maximaler Gewinn angestrebt wird damit, "daß die Unternehmer in einem 'Kontrollnetz' der Wirtschaftsver-

---

1 E. Heinen, Die Zielfunktion der Unternehmung, aaO, S. 19 ff. und die dort angegebene Literatur.
2 Vgl. M. Shubik, Strategy and Market Structure, New York 1959, S. 166.
3 Vgl. T. Scitovski, A Note on Profit Maximization and its Implications. In: Readings in Price Theory, New York 1957, S. 352 ff; A.G. Papandreou, Some Basic Problems in the Theory of the Firm. In: A Survey of contemporary Economics, Vol. II, Hrsg. B.F. Haley, Homewood 1952, S. 183 ff.
4 Vgl. dazu die Darstellungen bei E. Heinen, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, aaO, S. 34 ff.

bände, der Gewerkschaften, der Konsumenten, der Regierung und der öffentlichen Meinung stehen."[1] Die Wirksamkeit dieses Kontrollnetzes begrenzt die Realisierung maximaler Gewinne, da sie den Interessen dieser Gruppen entgegensteht. Wenn die Gewinnerzielung durch außerbetriebliche Begrenzungsfaktoren, die nicht quantifizierbar sind, eingeschränkt ist und Unternehmen in der Praxis auch andere, ebenfalls nicht quantifizierbare Zielsetzungen verfolgen, handelt es sich nicht mehr um Gewinnmaximierung. Die Zielgrößen und die Nebenbedingungen sind nicht quantitativ exakt bestimmbar. Der Entscheidungsprozeß ist nicht auf die Maximierung einer Zielfunktion reduzierbar.

Für das "Streben" nach Gewinn spricht jedoch die Erzielung von Einkommen zur Erlangung eines höheren Wohlstandes und einer höheren sozialen Stellung. Die Erzielung von Gewinn stellt aber nicht nur einen Ausdruck des allgemeinen Erwerbsstrebens dar. Unabhängig von der Ablehnung der Gewinnmaximierung wird das Gewinnstreben auch mit dem Erhaltungsziel der Unternehmung begründet.[2]

Eine weitere in der Realität bedeutsame Zielsetzung stellt der Umsatz dar.[3] Man kann zwischen einem absoluten und relativen Umsatzstreben unterscheiden. Bei absolutem Umsatzstreben ergibt sich die Zielgröße aus der Multiplikation von Menge und Preis der geplanten abzusetzenden Produkte. Als Begründung für die Verwendung des absoluten Umsatzes als Zielgröße wird angeführt, daß der Umsatz leichter festzustellen ist als der Gewinn.[4] Bei relativem Umsatzstreben wird zur Bestimmung der Zielgröße auf den in der Branche erzielten oder erzielbaren Umsatz Bezug genommen.

---

1 E. Heinen, Die Zielfunktion der Unternehmung, aaO, S. 20.

2 Vgl. dazu R.-B. Schmidt, Die Kapitalerhaltung der Unternehmung als Gegenstand zielsetzender und zielerreichender Entscheidungen. In: Organisation und Rechnungswesen. Festschrift für E. Kosiol. Hrsg. E. Grochla, Berlin 1964, S. 415 ff; J. Bidlingmaier, Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, aaO, S. 108 f; E. Heinen, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, aaO, S. 70 ff.

3 Vgl. E. Heinen, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, aaO, S. 64 ff. und die dort angegebene Literatur.

4 Vgl. W. Wittmann, Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmenswachstums. In: ZfhF, N.F., 13. Jg. (1961), S. 502 ff.

Die Bedeutung des Umsatzstrebens in dieser Form wird darauf zurückgeführt, daß die Umsatzentwicklung auch als Ausdruck für den Markterfolg beziehungsweise für die Verbesserung der Marktposition angesehen wird [1] und damit auch als Streben nach Marktanteilen bezeichnet werden kann. Abgesehen von den Begründungen für das Streben nach Umsatz in der absoluten oder relativen Form, sollen insbesondere Manager dem Umsatz als geschäftspolitischem Ziel große Bedeutung beimessen, wie durch Interviews festgestellt wurde.[2]

Es besteht eine enge Verknüpfung des Umsatzstrebens als ökonomisches Ziel mit meta-ökonomischen Zielsetzungen wie Macht und Prestige, die besonders für das Management von Bedeutung sind,[3] da hohe Umsätze einerseits eine Branchenführerschaft ermöglichen und andererseits wegen der besonderen Leistung zugleich das Prestigebedürfnis befriedigen können. "Für die meisten Stellungen bedeutet die Umsatzsteigerung eher eine Stärkung oder eine Chance zum Aufstieg von einer kleineren zu einer bedeutsameren Stelle als die Alternative abnehmender Umsätze und steigender Gewinne."[4]

Die Feststellung, daß in der Realität nicht bedingungslos der Gewinn maximiert wird, führte auch zur alternativen Zielsetzung Wachstum[5] und zur Entwicklung von Wachstumsstrategien.[6] Es wird davon ausgegangen, daß das Wachstum eine breitere Basis für die Erklärung des unternehmerischen Zielsystems darstellt. Die Verbindung

---

1 Vgl. C.M. White, Multiple Goals in the Theory of the Firm. In: Linear Programming and the Theory of the Firm. Hrsg. K. E. Boulding und W. A. Spivey, New York 1960, S. 181 ff., hier S. 191.

2 Vgl. G. Katona, Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer. Hrsg. von E. Boettcher, Tübingen 1960, S. 244.

3 Ebenda, S. 245 ff.; W. L. Baldwin, The Motives of Managers. Environmental Restraints and the Theory of Managerial Enterprise. In: Quarterly Journal of Economics 1964, S. 248; T. Parsons, The Motivation of Economic Activities. In: Canadian Journal of Economics and Political Science, Vol. VI (1940), S. 199 ff.

4 H. Leibenstein, Economic Theory and Organizational Analysis, New York, 1960, S. 279 f.

5 Vgl. E. Heinen, Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Wiesbaden 1966, S. 38.

6 Vgl. z. B. H. Albach, Zur Theorie des wachsenden Unternehmens. In: Theorie des einzelwirtschaftlichen und gesamtwirtschaftlichen Wachstums (Schriften des Vereins für Sozialpolitik, N. F. Bd. 34) Berlin 1965. S. 9 ff.

zwischen dem unternehmerischen Zielsystem und dem Wachstum wird von Luckan auf zweifache Weise erklärt. "Die erste Möglichkeit kommt in der Interpretation des Wachstums als eines eigenständigen Zielinhalts unternehmerischen Handelns oder als eines Mittels zur Realisation von Zielen zum Ausdruck. Die andere basiert auf der Inhaltsbestimmung des Wachstumsbegriffes in Abhängigkeit von der Struktur und dem Realisationsgrad im Einzelfall relevanter, inhaltlich allgemein aber nicht festgelegter Unternehmensziele."[1]

Das Streben nach Macht kann in dem Verlangen bestehen, "andere Wirtschaftssubjekte zu beeinflussen, zu kontrollieren oder zu beherrschen".[2] Dieses Handlungsziel ist "ein komplexes Phänomen mit Verzweigungen, die sowohl in die Psychologie und die Organisationstheorie als auch in die Preis- und Werttheorie hineinreichen."[3] Wirtschaftlich gesehen ist es als Streben nach Marktmacht[4] zu bezeichnen. Soziologisch stellt es ein persönliches Machtstreben[5] dar und läßt sich als die Bemühung um Autorität in jeder Richtung und in jedem Ausmaß kennzeichnen. "Es kann von jener kleinlichen Lust am Kommandieren, die sich nur im unmittelbaren Bereich auswirkt, bis zu einem gesellschaftlich bedeutsamen Ausmaß reichen, das oft über konzentrierte Wirtschaftsmacht zur Durchsetzung außerökonomischer Ziele benutzt wird."[6]

Das Streben nach Prestige gilt als Grundzug der menschlichen Persönlichkeit. Es äußert sich im Wunsch, von der Umwelt anerkannt zu werden und im gesellschaftlichen Leben eine möglichst hohe Rangstufe zu erlangen.[7]

Das Sicherheitsstreben entspringt dem allgemeinen Bedürfnis, die Existenzgrundlage zu erhalten. Als geschäftspolitische Zielsetzung umfaßt es das Streben nach Sicherung des Unternehmenspotentials[8] und der Liquidität.[9]

---

1 E. Luckan, Begriff und Ursachenerklärung des betrieblichen Wachstums als Grundlage der Wachstumsplanung. Diss. Köln, 1968, S. 17.
2 E. Heinen, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, aaO, S. 79.
3 C.M. White, Multiple Goals in the Theory of the Firm, aaO, S. 194.
4 E. Dülfer, Die Aktienunternehmung, Göttingen 1962, S. 98.
5 Ebenda, S. 99.
6 Ebenda.
7 Ph. Lersch, Aufbau der Person, 6. Aufl., München 1953, S. 119.
8 E. Heinen, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, aaO, S. 70 ff.
9 Ebenda, S. 74 ff.

Insgesamt gesehen sind Gewinn und Umsatz wichtige Ziele der Geschäftswelt, deren Erreichung zur Befriedigung der mehr außerökonomischen Ziele Macht, Prestige und Sicherheit beitragen.[1]

Die Darstellung der Inhalte möglicher Zielsetzungen abschließend wird darauf hingewiesen, daß es unrealistisch wäre anzunehmen, daß für alle Wirtschaftssubjekte die oben aufgezeigten Zielsetzungen gleichrangig sind. Im individuellen Zielsystem werden sie eine unterschiedliche Gewichtung haben.[2]

Außer der inhaltlichen Bestimmung der Ziele des Zielsystems ist nach Heinen auch das angestrebte Ausmaß der Zielerreichung festzulegen.[3] Bezüglich des Ausmaßes kann ein Entscheidungsträger grundsätzlich zwischen den Alternativen optimaler und befriedigender Werte wählen.

Die Bestimmung eines Optimums für die Zielsetzungen erfordert in mathematischen Entscheidungsmodellen die Ermittlung maximaler oder minimaler Extremwerte, wobei sämtliche möglichen Alternativen berücksichtigt werden müssen.[4]

Gegen diese Methode zur Bestimmung des Ausmaßes der Zielerreichung wird jedoch eingewendet, daß sich verantwortliche Entscheidungsträger nicht von Optimalitäts-, sondern von Angemessenheitsvorstellungen leiten lassen.[5] Weiterhin wird kritisiert, daß in der Realität aufgrund der Komplexität ökonomischer Wahlsituationen weder sämtliche Alternativen noch deren Konsequenzen bekannt sind. Eine wesentliche Voraussetzung dieser Kenntnisse, vollkommene Rationalität, ist in der Realität nicht gegeben. In realen Entscheidungssituationen wird die optimale Zielerreichung durch die subjektive Rationalität des Entscheidungsträgers begrenzt.[6]

---

1 E. Heinen, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, aaO, S. 80.
2 Vgl. dazu die Ausführungen über die Ordnung der Zielsetzungen auf S. f.
3 Vgl. E. Heinen, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, aaO, S. 82 ff.
4 Ebenda, S. 82.
5 Vgl. C. Sandig, Betriebswirtschaftspolitik, Stuttgart 1966, S. 83.
6 Vgl. H. Sauermann, Einführung in die Volkswirtschaftslehre, Band II, Wiesbaden 1964, S. 41 f.

Wegen der individuellen Begrenzungsfaktoren rationalen Verhaltens wird in der Realität kein optimales sondern ein befriedigendes Ausmaß der Zielerreichung angestrebt. Eine befriedigende Zielerreichung liegt vor, wenn die Mindestanforderungen des Entscheidungsträgers an die einzelnen Zielsetzungen erreicht sind.[1] Die Gesamtheit der Mindestanforderungen wird als Anspruchsniveau[2] bezeichnet. Das Anspruchsniveau läßt sich mit Bezug auf jeden Zielinhalt festlegen.[3] Für die Festlegung des Anspruchsniveaus sind seiner begrifflichen Herkunft entsprechend psychologische Gesetze maßgebend. Daher werden darüber nur generelle Aussagen gemacht. "Die Höhe des Anspruchsniveaus wird zunächst durch die Einschätzung der eigenen Leistungskraft bestimmt."[4] Die Persönlichkeitsstruktur des Entscheidungsträgers ist damit ein wichtiger Faktor, d. h. die Intensität der Leistungsmotivation und die Risikobereitschaft sind für den angestrebten Grad der Zielerreichung von Bedeutung. Im weiteren wirken auf die Höhe des Anspruchsniveaus auch die Erfahrungen in der Vergangenheit und die Erwartungen für die Zukunft. Das Anspruchsniveau ist demnach auch "vom Erreichten und vom Erreichbaren" abhängig.[5] Grundsätzlich kann jedoch von der Annahme ausgegangen werden, daß ein Entscheidungsträger "die Alternative mit dem höchsten Zielerreichungsgrad verwirklicht."[6]

Die eindeutige Bestimmung eines Zielsystems erfordert neben der Inhaltsbestimmung und der Festlegung des erstrebten Ausmaßes auch die Fixierung der "Zeitdimension"[7],

---

1 Vgl. E. Heinen, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, aaO, S. 83.
2 Der Begriff des Anspruchsniveaus stammt aus der experimentellen Psychologie (vgl. hierzu: K. Lewin - R. Dembo - L. Festinger - P. S. Sears, Level of Aspiration. In: J. McHunt, Personality and the Behavior Disorders, New York 1944, S. 333 - 378) und ist Mittelpunkt der Theorie der Anspruchsanpassung. Vgl. H. Sauermann - R. Selten, Anspruchsanpassungstheorie der Unternehmung. In: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 118. Bd. (1962), S. 577 ff.
3 Vgl. H. Sauermann, Einführung in die Volkswirtschaftslehre, aaO, S. 128.
4 E. Heinen, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, aaO, S. 84.
5 Derselbe, Die Zielfunktion der Unternehmung, aaO, S. 70.
6 Derselbe, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, aaO. S. 85.
7 Ebenda.

d. h. es sind die Zeitgrößen zu bestimmen, auf die sich die Zielsetzungen beziehen sollen. "Die Bedeutung des zeitlichen Bezugs für die Lösung unternehmerischer Wahlprobleme ergibt sich aus dem Umstand, daß der Zeitaspekt zu einem wesentlichen Teil für die Zusammensetzung des Entscheidungsfeldes maßgeblich ist."[2]

Der zeitliche Bezug der Zielsetzungen des jeweiligen Entscheidungsträgers beeinflußt auch die zu berücksichtigenden Aktionsparameter, die begrenzenden Daten und wirkt sich auf die zu erfassenden Einflußgrößen aus.[3]

Die Zielfixierung in zeitlicher Hinsicht kann zeitpunkt- und zeitraumbezogen erfolgen.[4] Die Zielsetzung Wachstum zum Beispiel kann sich je nach der verwendeten Maßgröße auf einen Zeitraum beziehen, wie zum Beispiel die Maße "Periodengewinn" oder "Umsatz pro Periode"; sie kann sich aber auch auf einen Zeitpunkt beziehen, wie der "Marktanteil" zu einem Stichtag.[5]

Diese Ausführungen zeigen, daß die Zielsetzungen "nicht auf gleicher Ebene und isoliert nebeneinander stehen."[6] Vielmehr sind im individuellen Zielsystem eines Entscheidungsträgers unterschiedliche Zielbeziehungen möglich. Da die unternehmerischen Entscheidungen weniger vom Sachziel ökonomischer Betätigung - die planmäßige Erstellung von Leistungen (Gütern und Diensten) zur Befriedigung des Bedarfs,

---

1 Das Entscheidungsfeld wird definiert "als die Menge und Art der Personen und Sachen, die durch einen Willensakt direkt oder indirekt beeinflußt werden können, und die Gegebenheiten der Umwelt, die den Erfolg der Willensakte beeinflussen". W. Engels, Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Licht der Entscheidungstheorie, Köln und Opladen 1962, S. 94.

2 E. Heinen, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, aaO, S. 85.

3 Vgl. ebenda.

4 Heinen führt zur zeitlichen Zielfixierung noch weitere mögliche Kriterien an (vgl. ebenda, S. 86 und die dort angegebene Literatur in Fußnote 106). Zur Unterscheidung "zeitpunktbezogener Maßstäbe" (Bestandsgrößen) und "zeitraumbezogener Maßstäbe" (Stromgrößen) vgl. W. Pankoke, Die Anpassung der Führungsorganisation an wachsende Betriebsaufgaben, Zürich 1964, S. 22.

5 Vgl. W. Wittmann, Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmenswachstums, aaO, S. 497.

6 E. Heinen, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, aaO, S. 89.

als vom Nominalziel, dem persönlichen Willensantrieb geleitet werden[1], kann der Ordnung der Zielsetzungen die individuelle Motivationsstruktur des Entscheidungsträgers zugrundegelegt werden.[2] Bei der Ordnung der Zielsetzungen nach entscheidungsträgerbedingten Merkmalen wird zwischen Haupt- und Nebenzielen differenziert.[3] "Die Abhängigkeit vom Entscheidungsträger kommt im relativen Gewicht zum Ausdruck. Hauptziele besitzen für die Wahl der optimalen Alternative ein vergleichsweise höheres Gewicht als Nebenziele."[4] Die Zielgewichtung und die daraus folgende Unterscheidung zwischen Haupt- und Nebenzielen wird erforderlich, wenn zwischen den Zielsetzungen totale oder partielle Konkurrenzbeziehungen vorliegen.[5] Ein konkurrierendes Zielverhältnis besteht immer dann, "wenn die Erfüllung eines Zieles (Z_1) zu einer Minderung des Erfüllungsgrades des anderen Zieles (Z_2) führt."[6]

In der Realität bestehen zwischen den Zielen meist mehr oder weniger starke Konkurrenzbeziehungen beziehungsweise Konflikte. Ein derartiger Zielkonflikt kann zwischen den Zielen Einkommen und Macht einerseits und dem Streben nach Sicherheit andererseits vorliegen. Der Entscheidungsträger wird in einer solchen Situation eine Bewertung beziehungsweise Ordnung der Ziele vornehmen. Die individuelle Präferenzstruktur bestimmt dann den Erfüllungsgrad des einzelnen Ziels.

2. Das Rationalitäts- und Eigennutzaxiom

Dem unternehmerischen Handeln liegt eine Vielfalt von Zielsetzungen zugrunde, die zu einem Zielsystem geordnet werden können. Welche dieser Zielsetzungen mit welcher Bedeutung nun im konkreten Fall vorliegen, bestimmt die individuelle Motivationsstruktur und muß in einer Analyse aus der Logik der Situation erklärt werden.

---

1 Nach Rieger ist die Bedarfsdeckung nur ein Nebeneffekt unternehmerischer Betätigung. W. Rieger, Einführung in die Privatwirtschaftslehre, Nürnberg 1928, S. 47. Vgl. dazu auch J. Bidlingmaier, Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, aaO, S. 42 f. So auch G. Katona, Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, aaO, S. 246: "Wir betätigen uns in der Wirtschaft mit dem Bestreben Geld zu verdienen, das wir benötigen und verwenden, um damit andere, elementarere und unmittelbarere Bedürfnisse zu befriedigen."

2 Zu weiteren Zielordnungskriterien vgl. E. Heinen, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, aaO, S. 94 ff und 102 ff.

3 Ebenda, S. 107 ff.

4 Ebenda.

5 Ebenda, S. 109.

6 Ebenda, S. 95.

Der inhaltlichen Festlegung des individuellen Zielsystems eines jeden Wirtschaftssubjektes vorgelagert beziehungsweise übergeordnet ist jedoch eine oberste Handlungsmaxime, die im Sinne einer abstrakten Zielsetzung sein gesamtes Verhalten bestimmt und sein Nominalziel darstellt.

In der ökonomischen Theoriebildung geht man bei dem Versuch, die Entscheidungen und damit das Verhalten eines Wirtschaftssubjektes zu erklären, vom Rationalitäts- und Eigennutzaxiom aus. Das Rationalitätsaxiom ist eine Annahme über die Verhaltensweise des betrachteten Wirtschaftssubjektes, während das Eigennutzaxiom die Richtung und den Zweck der Verhaltensweise bestimmt. Ein Wirtschaftssubjekt handelt danach stets so, daß "es auf Grund der gegebenen Ausgangssituation und der Zukunftserwartungen die ihm am günstigsten erscheinende Lage gewinnt."[1] Mit anderen Worten: ein Wirtschaftssubjekt wird bei geschäftspolitischen Entscheidungen immer diejenige Alternative wählen, die ihm den größeren Nutzen verspricht.

Diese Hypothese zur Erklärung wirtschaftlichen Handelns hatte in die traditionelle Genossenschaftstheorie bisher keinen Eingang gefunden, zumindest nicht als Annahme über die Verhaltensweise des genossenschaftlichen Management, dem ein altruistisches Verhalten unterstellt wird.

Da das Eigennutzaxiom als oberste Handlungsmaxime eines jeden Wirtschaftssubjekts gilt, wird dieses Axiom auch für das genossenschaftliche Management und ebenso für die Genossenschaftsmitglieder Gültigkeit haben.

3. Die Willensbildung in Unternehmensorganisationen

Der traditionellen Unternehmenstheorie liegt die Annahme zugrunde, "daß die Organisation der Unternehmen vollkommen funktioniert. Durch diese Annahme wird die Organisation als Quelle eigener Probleme ausgeschaltet; ... (dies) bedeutet nicht eine Negation, sondern lediglich eine Neutralisierung der Probleme der Organi-

---

1 W. Krelle, Theorie wirtschaftlicher Verhaltensweisen, Meisenheim und Wien 1953, S. 11.

sation."[1] Es wird angenommen, daß die Ziele des Unternehmers mit denen der Unternehmung übereinstimmen. Diese Voraussetzung liegt jedoch nur in der Einmannunternehmung vor, in der der Eigentümer alle Entscheidungen selber trifft. In diesem Fall ist eine "natürliche Einheit von Zielsetzung und Zielerreichung"[2] gegeben. Deshalb brauchte die traditionelle Theorie der Unternehmung auch nichts über den Einfluß weiterer Organisationsteilnehmer auf den Willensbildungs- und Entscheidungsprozeß auszusagen.[3] Diese Theorie geht davon aus, daß die Funktion der übrigen Unternehmensangehörigen sich auf die Engegennahme und Ausführung von Weisungen beschränkt. "Die in der Organisation tätigen Menschen werden primär als 'Instrumente' betrachtet, die sich durch einige wenige psychologische und physiologische Eigenheiten charakterisieren lassen."[4]

Die Erfüllung der Unternehmeraufgabe in großen Unternehmungen erfordert aber das Zusammenwirken mehrerer Personen, weil die Vielzahl der Entscheidungen das Leistungsvermögen des einzelnen übersteigt. Die Entscheidungen sind personell und sachlich aufgeteilt und auf verschiedene Personen oder Instanzen delegiert[5], die eigene Zielsetzungen verfolgen und je nach ihrer Stellung in der Unternehmung eine mehr oder weniger große Handlungsfreiheit besitzen.[6] "Handlungsfreiheit[7] besagt ..., daß jedes Individuum bzw. jede Abteilung in der Unternehmung ein gewisses Maß an Eigeninitiative entfalten und innerhalb gewisser Grenzen selbständige Entscheidungen fällen darf."[8] Die moderne Organisationstheorie betrachtet daher alle Organisationsteilnehmer als "decision makers and problem solvers"[9]. Alle Organisationsteilnehmer sind am organisatorischen Willensbildungs- und Entscheidungsprozeß beteiligt und

---

1 E. Gutenberg, Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Berlin-Wien 1929, S. 26.
2 K. Bleicher, Zur Zentralisation und Dezentralisation des Entscheidungsprozesses in der Unternehmensorganisation. In: Organisation und Rechnungswesen, aaO, S. 137.
3 Vgl. G.F. Thirlby, Notes on the Maximization Process in Company Administration. In: Economica, Vol. XVII (1950), S. 266.
4 J. G. March - H. A. Simon, Organizations, aaO, S. 210.
5 Vgl. H. A. Simon, Administrative Behavior, 2nd. Ed., New York, 1959, S. 8.
6 Vgl. E. Heinen, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, aaO, S. 188 und 191.
7 Im Original kursiv.
8 E. Heinen, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, aaO. S. 188.
9 J. G. March - H. A. Simon, Organizations, aaO, S. 6.

füllen bestimmte Rollen[1] aus.[2] Auf die Rolleninhaber richten sich bestimmte Erwartungen hinsichtlich der Erfüllung ihrer Aufgaben. Die Heterogenität der individuellen Zielsetzungen bringt es jedoch mit sich, daß nicht alle am Willensbildungs- und Entscheidungsprozeß beteiligten Personen oder Organe sich der Rollenerwartung entsprechend verhalten[3], so daß sich die individuellen Zielsetzungen nicht notwendigerweise mit dem Organisationsziel decken müssen.[4] Derartige Abweichungen vom Organisationsziel resultieren aber auch aus der unzureichenden Definition der Rolle, so daß die Rolleninhaber ihre Rolle zum Teil selbst interpretieren müssen.[5] Verhaltensabweichungen vom Organisationsziel ergeben sich auch aus der subjektiven Rationalität der Organisationsteilnehmer. Verhaltensabweichungen der zur Willensbildung und Zielfixierung autorisierten Personen und Gruppen[6] können eine "Zielverschiebung"[7] des vorgesehenen Organisationsziels zur Folge haben.[8]

Die vorangegangenen Ausführungen sollten verdeutlichen, daß der Willensbildungs- und Entscheidungsprozeß in Unternehmensorganisationen grundsätzlich andere Probleme aufweist als in einer Einmannunternehmung. Mit der Berücksichtigung dieses realen Tatbestands hat die moderne Organisationstheorie die Hypothese der einzentrigen Zielsetzungs- und Entscheidungsinstanz der traditionellen Unternehmenstheorie über-

---

1 Unter einer Rolle versteht man "einen Komplex sozialer Normen oder Erwartungen, die sich auf den Inhaber einer bestimmten Position in der Organisation richten. R. Mayntz, Soziologie der Organisation, Hamburg-Reinbek, 1963, S. 81.

2 Zur Verwendung des Rollenkonzeptes in Unternehmen vgl. z. B. H. G. Krüsselberg, Organisationstheorie. Theorie der Unternehmung und Oligopol. Berlin 1965, S. 104 ff.

3 "Es liegt eine sehr spezielle Situation vor, wenn alle Gruppenmitglieder Präferenzen für dieselben Werte und Ergebnisse zeigen, die von der Gruppe möglicherweise realisiert werden können." H. A. Simon, Administrative Behavior, aaO, S. 106.

4 Zum Problem innerorganisatorischer Interessen- und Zielkonflikte vgl. E. Heinen, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, aaO, S. 223 ff.

5 Vgl. H. Leibenstein, Economic Theory and Organizational Analysis, aaO, S. 129 ff.

6 Vgl. dazu E. Gutenberg, Unternehmensführung - Organisation und Entscheidungen, aaO, S. 11 ff; E. Gerwig, Leitung - Funktionen und Formen. In: HdB, Bd. III, Stuttgart 1960, Sp. 3795 ff.

7 Vgl. dazu R. Mayntz, Soziologie der Organisation, aaO, S. 78 ff; R. M. Cyert - J. G. March, A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs (N. J.) 1963, S. 21.

8 Zu den Ursachen der Inkonsistenz organisatorischer Zielsysteme vgl. auch E. Heinen, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, aaO, S. 236 ff.

wunden, wie sie aus der Fiktion der Einmannunternehmung abgeleitet wurde.[1] Insbesondere in großen Unternehmungen besteht eine Trennung zwischen Eigentum und Geschäftsführung, so daß die Geschäftsführung als zweites Zentrum der betrieblichen Willensbildung neben oder sogar vor die Eigentümer tritt.[2] Werden die Entscheidungen in Unternehmensorganisationen unter dem Einfluß von Gruppeninteressen getroffen, so wird der Entscheidungsprozeß als mehrzentrige Willensbildung bezeichnet.[3]

In diesem Sinne definieren auch Cyert und March[4] die Unternehmensorganisation als eine Koalition verschiedener Interessensgruppen. Jede dieser Gruppen stellt Ansprüche an die Unternehmensorganisation. Soweit die Koalitionsteilnehmer auf den Willensbildungsprozeß aktiv Einfluß nehmen, versuchen sie, ihr individuelles Zielsystem möglichst vollständig im Zielsystem der Unternehmensorganisation zu verankern. Da eine Realisierung der Ansprüche aller Gruppen nicht möglich ist, handeln die Koalitionsteilnehmer die Zusammensetzung des Zielsystems der Unternehmensorganisation aus, das dann als ein zwischen den Gruppen vereinbarter Kompromiß zu betrachten ist. Die geschäftspolitische Entscheidungsfindung vollzieht sich durch das Zusammenwirken aller Koalitionsgruppen.

Die organisatorische Willensbildung wird sich aber nicht immer in Form demo-

---

1 Vgl. H. Albach, Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen. (Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, Bd. 7), Köln und Opladen 1959, S. 134.

2 Vgl. E. Gutenberg, Unternehmensführung - Organisation und Entscheidungen, aaO, S. 11 ff.

3 Vgl. H. Albach, Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, aaO, S. 134.

4 R. M. Cyert - J. G. March, A Behavioral Theory of the Firm, aaO, S. 26 ff.

kratischer Verhandlungsprozesse gestalten. Der Anspruch einer Gruppe[1] kann auch durch den Anspruch einer anderen Gruppe beeinflußt beziehungsweise begrenzt werden und Konflikte zwischen den Gruppen hervorrufen. Der Einfluß einer Gruppe auf eine andere kann auf "persönlicher Macht" und auf Weisungsbefugnis bzw. "Autorität" beruhen.[2] "Weisungsbefugnis ist ... das Anordnungsrecht einer bestimmten Stelle oder Position in der Organisationshierarchie ..., irgendetwas tun oder vorschreiben zu dürfen."[3] "Der Machteinfluß leitet sich dagegen aus den persönlichen Fähigkeiten, Kenntnissen, Eigenarten und Eigenschaften einer bestimmten Person ab."[4] Welche dieser Möglichkeiten zur Beeinflussung der Willensbildung in einer Unternehmensorganisation vorherrscht, ergibt sich aus den jeweiligen Organisationsbedingungen.

4. Der Genossenschaftsbetrieb als Unternehmensorganisation

Inwiefern sind nun Genossenschaften von der Problematik der Willensbildung z w i s c h e n den Interessengruppen in Unternehmensorganisationen betroffen? Aus traditioneller genossenschaftstheoretischer Sicht existiert nur eine Interessengruppe, nämlich die Mitgliedergruppe, die Ansprüche an den Genossenschaftsbetrieb stellt und i n n e r h a l b der eine Willensbildung bezüglich des genossenschaftsbetrieblichen Leistungsprozesses erfolgen kann. Eine weitere Interessengruppe, wie zum Beispiel die Genossenschaftsleitung, kann es nicht geben, da alle genossenschaftsbetrieblichen

---

1 Grundsätzlich besteht zwar die Möglichkeit, daß es auch innerhalb einer Gruppe verschiedenartige Interessen gibt, die zu Konflikten führen können. Auf eine Darstellung der Problemlösung von gruppeninternen Interessenkonflikten soll hier verzichtet werden (vgl. dazu W. Mag, Grundfragen einer betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie. Eine Analyse der Beziehungen zwischen unternehmerischer Zielsetzung, Entscheidungsprozeß und Unternehmensorganisation (Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, Bd. 33) Köln und Opladen 1969, S. 99 ff.). Als Ansatzpunkt für die noch folgende Untersuchung des Willensbildungsprozesses in den Kreditgenossenschaften unter dem Einfluß unterschiedlicher Interessen zwischen der Management- und Mitgliedergruppe, genügt es davon auszugehen, daß jede an der Willensbildung beteiligte Gruppe wie ein Team mit homogenen Interessen der anderen Gruppe gegenübersteht. (Zur Teamtheorie vgl. J. Marschak, Elements for a Theory of Teams. In: Management Science, Vol 1 (1954), S. 128 ff; vgl. auch Art. "Teamtheorie" (H. Albach), in: HWO, Hrsg. E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 1629 ff.

2 W. Mag, aaO. S. 136.

3 Ebenda.

4 Ebenda.

Entscheidungen vom gemeinsamen Willen der Mitgliedergruppe bestimmt sind.[1]

Die oben gestellte Frage berührt indes das Wesen der Genossenschaft als Unternehmung.[2] Die traditionellen Genossenschaftstheoretiker verneinen die Unternehmungseigenschaft der Genossenschaft. Als Hauptabgrenzungsmerkmale gegenüber der Unternehmung werden die Unselbständigkeit des Genossenschaftsbetriebes, dessen einseitige Marktverbundenheit und das Förderungsprinzip als Leitmaxime genossenschaftsbetrieblichen Handelns hervorgehoben, die den wichtigsten Kriterien der Unternehmung wie Autonomie der Organisation, der eigene Wirtschaftsplan, die zweiseitige Marktverbundenheit und die Gewinnerzielungsabsicht gegenüberstehen.[3]

Aus der Bezeichnung der Genossenschaft als Hilfswirtschaft wird die Unselbständigkeit der genossenschaftlichen Organisation und ihrer Leistungserstellung abgeleitet, die ausschließlich auf die Bedarfsdeckung der Mitgliederwirtschaften ausgerichtet ist beziehungsweise durch deren Leistungsanforderungen bestimmt wird. Die Unternehmung dagegen ist in der Leistungserstellung nach Art und Umfang selbständig, autonom. Es ist jedoch fraglich, ob ein Unternehmen tatsächlich über eine völlige Dispositionsfreiheit verfügt. Wenn es im Markt auf Dauer bestehen will, wird es die akuten und latenten Bedürfnisse seiner Kunden beachten und ermitteln müssen und danach sein geschäftspolitischen Entscheidungen treffen. Selbständigkeit ist also relativ. Be-

---

1 Vgl. H. Ohm, Die ökonomische Theorie der Genossenschaft als Ausgangsbasis für ihre Abgrenzung von den Kartellen, aaO, S. 277.

2 Vgl. E. Dülfer, Zur Frage des Unternehmenscharakters der Genossenschaft, aaO, S. 265 ff; derselbe, Typencharakter und Größenentwicklung der gewerblichen Kreditgenossenschaften (in Westdeutschland), aaO, S. 42 ff; W. Hasenack, Genossenschaften - Unternehmen oder nicht? In: Archiv für öffentliche und freigemeinwirtschaftliche Unternehmen, Bd. II (1955), S. 210 ff; H. Ohm, Die Genossenschaft eine Unternehmung? In: ZgGenW, Bd. IV (1954), S. 229 ff; G. Draheim, Die Genossenschaft als Unternehmung. In: Gegenwartsprobleme genossenschaftlicher Selbsthilfe. Festschrift für Paul König. Hrsg. Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Münster. Hamburg 1960, S. 251 ff; derselbe, Genossenschaft und Erwerbsunternehmung. In: Zur Ökonomisierung der Genossenschaften, aaO, S. 12 ff.

3 Vgl. H.-J. Seraphim, Wie muß eine wirklichkeitsnahe Theorie das Wesen der Genossenschaften erfassen? aaO, S. 67.

trachtet man andererseits das Kriterum der Unselbständigkeit im Hinblick auf Staat und Wirtschaftordnung, so kann nicht bezweifelt werden, daß auch die Genossenschaft wie die Unternehmung im marktwirtschaftlichen System über eine Selbständigkeit verfügt. In einem planwirtschaftlichen System sind sowohl die Genossenschaft als auch die Unternehmung unselbständige Wirtschaftseinheiten. Mit der Autonomie der wirtschaftlichen Organisation ist daher hauptsächlich das Verhältnis zwischen Staat und Unternehmung gemeint. Autonomie besagt also nichts über die Beziehungen einer Unternehmung zu ihren Eignern und deren Einfluß auf die betriebliche Leistungserstellung. Die Autonomie oder Selbständigkeit kann daher kaum als Kriterium für die Unternehmungseigenschaft herangezogen werden.[1]

Aus der funktionalen Stellung der Genossenschaft als Hilfswirtschaft wird auch die einseitige Marktbeziehung der Genossenschaft abgeleitet. Die Genossenschaft handelt nach Auffassung der traditionellen Genossenschaftstheorie nur als Mittler zwischen den Mitgliederwirtschaften und dem Markt. Durch das Eindringen marktmäßiger Beziehungen in das Mitgliedergeschäft[2] und die Aufnahme von Nichtmitgliedergeschäften, steht heute aber auch die Genossenschaft nach zwei Seiten im Markt. Ebenso wie die Mitglieder die Genossenschaft nur noch als potentiellen Marktpartner betrachten[3], gilt das auch im umgekehrten Verhältnis.[4]

Da die genossenschaftliche Leistungserstellung nicht mehr eindeutig und allein durch die Leistungsanforderungen der Mitglieder bestimmt ist, können die Genossenschaften ebensowenig wie Unternehmungen auf die Erstellung eines eigenen Wirtschaftsplans verzichten.

Die einseitige oder zweiseitige Marktbeziehung[5] ist demnach nicht mehr als Unterscheidungskriterium zwischen Genossenschaft und Unternehmung brauchbar.

---

1 Vgl. dazu G. Draheim, Genossenschaft und Erwerbsunternehmung, aaO, S. 25.
2 Vgl. S. 15 ff.
3 Zur Frage, von welchen Kriterien die Mitglieder die Inanspruchnahme der Leistungen des Genossenschaftsbetriebes abhängig machen, vgl. S. 58 ff.
4 Vgl. R. Henzler, Die Genossenschaft - eine fordernde Betriebswirtschaft, aaO, S. 76 ff.
5 Zur Brauchbarkeit der zweiseitigen Marktbeziehung als Kriterium für "Unternehmung" und "Genossenschaft" vgl. die kritischen Bemerkungen bei W. Hasenack, Genossenschaften - Unternehmen oder nicht?, aaO, S. 220 ff.

Als wichtigstes Abgrenzungsmerkmal der Genossenschaft gegenüber der Unternehmung wird von der traditionellen Genossenschaftstheorie das Förderungsprinzip als Gegensatz zum erwerbswirtschaftlichen Prinzip angesehen. Es ist jedoch verständlich, daß Genossenschaftstheoretiker der idealtypischen Richtung, die das Objekt Genossenschaft unter reinen volkswirtschaftstheoretischen Aspekten untersuchen, die Unternehmungseigenschaft der Genossenschaft ablehnen, denn für sie ist die Unternehmung gleichbedeutend mit gewinnmaximierender Erwerbsunternehmung.[1]

Die genossenschaftstheoretische Vorstellung, daß allein Unternehmen nach Gewinn streben, ist nicht realistisch und widerspricht den Interessen der Genossenschaftsmitglieder. Aus seinem individuellen Interesse heraus ist jedes Mitglied bestrebt, einen möglichst großen Gewinn aus der Kooperation zu ziehen. Um das zu gewährleisten, muß der genossenschaftliche Geschäftsbetrieb sich bemühen, die Aufwendungen möglichst niedrig zu halten und möglichst hohe Erlöse zu erzielen.[2] Da der Gewinn sich grundsätzlich als Differenz zwischen Erlösen und Kosten ergibt, sucht auch die Genossenschaft einen Gewinn zu machen. Daß der Gewinn zunächst in der Genossenschaft entsteht, folgt aus der Problematik der Selbstkostenermittlung, aus der das Verteilungsproblem[3] resultiert. Für eine grundsätzliche Betrachtung ist das praktische Problem aber unerheblich. Es ist jedoch wichtig festzuhalten, daß eine Genossenschaft ohne Gewinnstreben das Förderungsziel nicht verwirklichen kann. Die Gewinnerzielungsabsicht ist demnach nicht auf die Unternehmungen im engeren Sinne beschränkt.[4]

Der Vorstellung, daß der Inhalt des Begriffs "Unternehmung" allein durch das erwerbswirtschaftliche Prinzip beziehungsweise durch die Zielsetzung der Gewinnmaximierung bestimmt ist, wird zunehmen widersprochen. Weisser zum Beispiel schreibt dazu:

> "Die Vorstellung, daß 'die' wirtschaftlichen Unternehmen von dem sogenannten 'Erwerbsinteresse' - dem Interesse nach Gewinnmaximierung - motiviert werden, hat sich längst als unrealistisch erwiesen. Es handelt

---

1 Vgl. auch S. 47.

2 Das gilt nicht für Aufwendungen und Erträge die mitgliederbezogen sind.

3 Das Verteilungsproblem ist aber kein Spezifikum der Genossenschaft, sondern ein Problem der Gesellschaftsunternehmung.

4 Vgl. dazu G. Draheim. Die Genossenschaft als Forschungsgegenstand, aaO, S. 94.

sich hier um ein angenommenes 'Datum' der Modellforschung. Es wird lediglich unterstellt, daß Unternehmen an dem Interesse, den Gewinn zu maximieren und nur an diesem Interesse orientiert seien. Die Wirtschaftsmorphologie hat erkannt, daß wir eine ausgedehnte, voll entwickelte Lehre von den Motiven des wirtschaftlichen Handelns benötigen, und daß es einer besonderen Untersuchung bedarf, welche Motive in den einzelnen sozialen Gebilden, die wir Unternehmung nennen, vorherrschend zum Zuge kommen."[1]

Auch Draheim[2] lehnt die Verknüpfung des Unternehmensbegriffes mit der Gewinnmaximierungshypothese ab, da dies allein für die Modellkonstruktionen der reinen Volkswirtschaftstheorie sinnvoll sei. Bei realitätsbezogener Betrachtung kann der Genossenschaftsbetrieb als Sozial- und Wirtschaftsgebilde ebenfalls als Betrieb oder Unternehmung bezeichnet werden, wobei Draheim keinen Unterschied zwischen den Begriffen Betrieb und Unternehmung sieht.[3]

Unter Berufung auf Gutenberg[4] sieht Draheim jede betriebliche Tätigkeit durch (1) systemindifferente Tatbestände, wie Faktoreinsatz, Faktorkombination, Prinzip der Wirtschaftlichkeit, Prinzip des finanziellen Gleichgewichts, und (2) systembezogene Tatbestände, die sich aus dem jeweiligen Wirtschaftssystem ergeben, wie zum Beispiel das erwerbswirtschaftliche Prinzip oder das System der plandeterminierten Leistungserstellung charakterisiert. Aus den systemindifferenten Tatbeständen kann ein Komplex

---

G. Weisser, Die Kölner Forschungsstätten für gemeinwirtschaftliche Unternehmen. In: Der Verbraucher, Nr. 38 (1953), S. 528.

G. Draheim, Genossenschaft und Erwerbsunternehmung, aaO, S. 20 ff. Im allgemeinen wird zwischen dem "Betrieb als Produktionskomplex" und der "Unternehmung als marktwirtschaftliche Wirtschaftseinheit" unterschieden. (Vgl. z. B. E. Schäfer, Die Unternehmung, 2. Aufl., Köln-Opladen 1954, Bd. I, S. 95 f). Sobald jedoch ein Betrieb als Anbieter und Nachfrager am Markt auftritt, also eine zweiseitige Marktbeziehung besteht, kann der Betrieb als eine Unternehmung bezeichnet werden. Die zweiseitige Marktbeziehung ist damit konstitutives Begriffselement einer Unternehmung. (Vgl. H. Ohm, Die Genossenschaft - eine Unternehmung, aaO, S. 232, der hervorhebt, daß diese Aussage in den Unternehmungsdefinitionen aller maßgeblichen nationalökonomischen Autoren enthalten sei.) Diese Bedingung erfüllen die gegenwärtigen Kreditgenossenschaften. Sie betreiben nicht nur das Mitgliedergeschäft, sondern auch das Nichtmitgliedergeschäft und treten somit als Anbieter und Nachfrager auf dem Markt für bankwirtschaftliche Leistungen auf.

E. Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Die Produktion, 10. neubearb. und erw. Aufl., Heidelberg-Berlin-New York 1965, S. 445 ff und 493 ff.

von betriebswirtschaftlichen Gemeinsamkeiten herausgelöst werden, der sowohl bei der Genossenschaft als auch bei der Erwerbsunternehmung vorhanden ist, wie zum Beispiel beim Einsatz von Arbeit, von Betriebsmitteln und Werkstoffen, bei der Planung und Organisation, bei der Gültigkeit des ökonomischen Prinzips und des Prinzips des finanziellen Gleichgewichts. "Dieser Komplex der systemindifferenten Tatbestände ist der Boden, aus dem das Eigenleben der Genossenschaft wächst"[1], so daß auch die Genossenschaft ein Betrieb ist, dessen technisch-organisatorische Vorgänge durch das auch für Genossenschaften gültige erwerbswirtschaftliche Prinzip einen Sinn erhalten und der deshalb von Draheim[2] als eine Unternehmung sui generis bezeichnet wird.

Die betriebwirtschaftlichen Gemeinsamkeiten von Genossenschafts- und Erwerbsunternehmung sieht Henzler[3] besonders für die modernen, zweiseitig marktverbundenen Genossenschaften als gegeben an, die neben dem Mitgliedergeschäft auch das Nichtmitgliedergeschäft tätigen. In dieser Entwicklungsstufe ist der Genossenschaftsbetrieb nicht mehr als Organbetrieb der Mitgliederwirtschaften zu bezeichnen. Vom Standpunkt der Mitglieder aus gesehen ist der Genossenschaftsbetrieb nur noch einer von mehreren präsumtiven Marktpartnern. Dadurch aber, daß der genossenschaftsbetriebliche Leistungsprozeß nicht mehr allein durch die Leistungsanforderungen der Mitglieder geprägt ist, erhält der Genossenschaftsbetrieb eine nach außen und innen wirkende Selbständigkeit und ist gezwungen, alle präsumptiven Marktpartner, auch die Mitglieder, zu umwerben. Damit treten die allen zweiseitig marktverbundenen Genossenschaften wesentlichen Merkmale hervor, nämlich

"1. die Maxime ihres Handelns ist für die Mitgliederwirtschaften eine optimale Leistung zu erstellen;

2. es handelt sich bei ihr, als einem Mittel der Mitgliederwirtschaften, um eine mit relativ erheblichem Kapital erstellte Betriebswirtschaft mit relativ hohen fixen Kosten;

3. ihre Methode ist streng rational und bezweckt, ständig bessere Markt-

---

1 G. Draheim, Genossenschaft und Erwerbsunternehmung, aaO, S. 22.
2 Ebenda, S. 23.
3 R. Henzler, Die Genossenschaft - eine fördernde Betriebswirtschaft, aaO, S. 72 ff.

beziehungen herzustellen und bessere Verfahren der innerbetrieblichen Leistungserstellung ausfindig zu machen.

Diese Merkmale aber - die Maxime, das eingesetzte Mittel und die angewandte Methode - sind wesentliche Züge der Unternehmung; sie sind es jedenfalls dann, wenn die Auffassung, eine Unternehmung müsse als Merkmal das der Orientierung am höchsten Gewinn tragen, als einseitig und zu eng abgelehnt wird und wenn auch andere Maximen anerkannt werden. Somit erscheint es begründet, diesen Genossenschaftsbetrieb als Genossenschaftsunternehmung anzusprechen.[1]

Daß sich Unternehmen in ihrer Geschäftspolitik am höchstmöglichen Gewinn orientieren, ist eines der wesentlichen Ergebnisse der Unternehmenstheorie. Gewinnmaximierung kann daher nicht mehr als Unterscheidungskriterium zwischen Genossenschaften und Erwerbsunternehmungen angesehen werden.

Daß die Unternehmungseigenschaft allein der Erwerbsunternehmung vorbehalten ist, folgt auch nicht aus dem Gutenbergschen systembezogenen Tatbestand des erwerbswirtschaftlichen Prinzips. Das erwerbswirtschaftliche Prinzip ist zwar ein kennzeichnendes Merkmal des Betriebstyps, der als privatwirtschaftlich-kapitalistische Unternehmung bezeichnet wird. Die privatwirtschaftlich-kapitalistische Unternehmung ist daneben aber auch durch das Autonomieprinzip gekennzeichnet. Gutenberg weist ausdrücklich darauf hin, daß man das erwerbswirtschaftliche Prinzip nicht mit "Unternehmung" identifizieren kann. Die "Unternehmung" wäre dann lediglich als ein Prinzip gekennzeichnet."[2] Der Betriebstyp "Unternehmung" entsteht erst dadurch, daß die systembezogenen mit den systemindifferenten Tatbeständen zu einer Einheit verbunden werden. Das erwerbswirtschaftliche Prinzip ist somit nicht das ausschließlich konstitutive Element des Begriffs "Unternehmung".

Gutenberg weist ferner darauf hin, daß das erwerbswirtschaftliche Prinzip auch nicht mit dem gewinnmaximalen Prinzip identisch ist.[3] Nach seiner Ansicht gibt es

---

1 R. Henzler, Die Genossenschaft ein fördernde Betriebswirtschaft, aaO, S. 74.
2 E. Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Die Produktion, aaO, S. 494.
3 Ebenda, S. 453.

eine Fülle an Möglichkeiten, in denen das erwerbswirtschaftliche Prinzip sich in der Praxis durchsetzt.[1]

Wenn die traditionellen Genossenschaftstheoretiker daher der Genossenschaft die Unternehmungseigenschaft absprechen, so resultiert das daraus, daß für sie als Vertreter der reinen Volkswirtschaftstheorie der "Unternehmer" gleichbedeutend ist mit der "Unternehmung" und die Unternehmung mit der maximalen Gewinn erstrebenden Erwerbsunternehmung stillschweigend gleichgesetzt wird.[2]

Unternehm e r und Unternehm u n g stellen nicht zwangsläufig eine Einheit dar. Die Erfüllung der Unternehmungsaufgabe erfordert in aller Regel das Zusammenwirken mehrer Personen, deren Tätigkeit organisiert werden muß. Die Unternehmung ist deshalb auch nicht ex definitione eine gewinnmaximierende Einheit. Die Bedeutung organisatorischer Fragestellungen für die betriebliche Tätigkeit führte dazu, daß die Theorie der Unternehmung sich mehr und mehr zur Theorie der Organisation entwickelt.

Die Genossenschaft als Organisation ist auch für Helmberger und Hoos[3] der Ansatzpunkt ihrer Untersuchung über den Unternehmungscharakter der Genossenschaft. Sie beschränken sich jedoch nicht nur auf eine Wesensbestimmung der Genossenschaft als Unternehmung, sondern sie zeigen gleichzeitig die Beziehung zur Organisationstheorie auf. Aufgrund einer weiter gefaßten Interpretation des Unternehmungs- und Kooperationsbegriffes stellen sie eine Beziehung zur genossenschaftlichen Organisation her und befreien den Unternehmungsbegriff ebenfalls von der Gewinnmaximierungshypothese und der Eigentümerprämisse. Die Beziehung zur Organisationstheorie sehen sie durch die Definition der Organisation nach Barnard gegeben. Barnard definiert die Organisation als ein "system of consciously coordinated activities of two or more persons."[4] Helmberger und Hoos schlußfolgern daraus:

---

1 E. Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2: Der Absatz, 12. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1970, S. 9 ff.

2 Zur Kritik an der stillschweigenden Gleichsetzung von Unternehmung und Erwerbsunternehmung vgl. E. Hasselmann, Metaökonomische Zielsetzungen, In: ZgGenW, Bd. 8 (1958), S. 95.

3 P. Helmberger - S. Hoos, Cooperative Enterprise and Organisation Theory. In: Journal of Farm Economics, Vol. 44 (1962), S. 275 ff.

4 Ch. I. Barnard, The Functions of the Executive, 14. Aufl., Cambridge 1960, S. 73.

"In light of this concept, a firm may be defined as a cooperative system which consists of organization, persons who contribute activity to the organization, and privately owned physical plant; and in which (1) economic recources are mobilized, (2) goods and services are produced for sale, and (3) primary reliance is placed on the proceed from the sale of the product to meet production costs. This definition of the firm is not pegged on the existence of an owner-manager type entrepreneur, nor does it insist that the firm be a profitmaking entity."[1]

Aufgrund dieser Definition der Unternehmung, die auch die wesentlichen Bedingungen der genossenschaftlichen Organisation enthält, sind nach Helmberger und Hoos auch Genossenschaften als Unternehmungen anzusehen; denn auch Genossenschaften kombinieren Produktionsverfahren, produzieren Güter und Dienstleistungen und stützen sich auf die aus dem Verkauf der Güter und Dienstleistungen erzielten Erträge, um die entstandenen Kosten zu decken.[2]

Jedoch auch unter einem anderen Aspekt kann der Unternehmenscharakter der Genossenschaft verdeutlicht werden. Im Gegensatz zu der von der idealtypischen Genossenschaftskonzeption verneinten Selbständigkeit des Genossenschaftsbetriebes und einer damit nicht möglichen selbständigen betrieblichen Willensbildung bestehen im Sinne von Gutenberg[3] auch im Genossenschaftsbetrieb zwei Zentren der betrieblichen Willensbildung, nämlich das Zentrum der Anteilseigner, die Genossen als Träger und Eigentümer der Genossenschaft, und das Zentrum der Geschäftsführung, das Management. In gleicher Weise ist die Willensbildung in Gesellschaftsunternehmungen anderer Rechtsformen als die der Genossenschaft geregelt, in denen keine Identität zwischen den Anteilseignern und der Geschäftsführung besteht.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß die Frage, ob der Genossenschaftsbetrieb eine Unternehmung darstellt, zunächst einmal eine Frage der Definition der Unternehmung ist. Wenn die Unternehmung nicht durch das gewinnmaximale Prinzip gekennzeichnet ist, sondern als Organisation definiert wird, kann auch die Genossenschaft als Unternehmung bezeichnet werden, denn auch die Genossenschaft

---

1 R. Helmberger - S. Hoos, aaO, S. 277.
2 Ebenda, S. 279 f.
3 E. Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Die Produktion, aaO, S. 470 ff.

weist die entscheidenden Merkmale einer Unternehmensorganisation auf, wie die betriebswirtschaftlichen Funktionen, die zweiseitige Marktverbundenheit und die Organisation des Willensbildungs- und Entscheidungsprozesses.[1]

5. Zusammenfassung und Schlußfolgerungen für die Genossenschaftstheorie

Die Kritik der Unternehmens- und Organisationstheorie geht aus von den Erklärungsgrenzen der traditionellen Theorie der Unternehmung, die erstens dem unternehmerischen Handeln grundsätzlich nur das einzige Ziel Gewinnmaximierung unterstellt, obwohl in der wirtschaftlichen Realität mannigfaltige Zielsetzungen beobachtet werden, und die zweitens Organisationsprobleme in ihrem Entscheidungsmodell ausklammert, indem sie die Zielsetzung eines Einzelunternehmers mit dem Ziel einer Unternehmensorganisation gleichsetzt, obwohl in realen Unternehmensorganisationen in aller Regel eine Mehrzahl von Personen oder Gruppen auf die Zielsetzung Einfluß nimmt. Das Ziel der modernen Unternehmens- und Organisationstheorie ist aus diesen Gründen die Erklärung des realen Verhaltens von Entscheidungsträgern und des Willensbildungs- und Entscheidungsprozesses in Unternehmensorganisationen.

Die Untersuchungen der Unternehmenstheorie über die Motivationsstruktur unternehmerischen Handelns kommen zu dem Ergebnis, daß die Unternehmerentscheidungen nicht allein auf die Erzielung von Gewinn, sondern auf die Realisierung eines Bündels von heterogenen Zielsetzungen ökonomischer und nichtökonomischer Art ausgerichtet sind, die zu einem Zielsystem zusammengefaßt werden können. Das individuelle Zielsystem eines jeden Entscheidungsträgers unterscheidet sich wegen der individuellen Motivationsstruktur von den Zielsystemen anderer Entscheidungsträger. Gemeinsam ist allen Wirtschaftssubjekten indessen, daß sie ihren Eigennutzen verfolgen, der als oberste Handlungsmaxime des Verhaltens von Wirtschaftssubjekten anzusehen ist.

Der grundsätzliche neue Ansatzpunkt der Organisationstheorie zur Erklärung des Willensbildungs- und Entscheidungsprozesses in Unternehmensorganisationen besteht darin, daß er von der Annahme ausgeht, daß die Entscheidungsbefugnisse in Unter-

---

1 Vgl. auch R. Trifon, The Economics of Cooperative Ventures - Further Comments. In: Journal of Farm Economics, Bd. 43 (1962), S. 233 ff.

nehmensorganisationen nicht auf eine Person oder Gruppe beschränkt sind. Die Organisationstheorie bezieht daher alle Organisationsteilnehmer in die Analyse des Willensbildungs- und Entscheidungsprozesses ein. Infolge unterschiedlicher Zielsysteme der einzelnen Organisationsteilnehmer kann es zu Zielkonflikten zwischen den an der Willensbildung beteiligten Personen oder Gruppen kommen. Der Willensbildungs- und Entscheidungsprozeß in Unternehmensorganisationen stellt sich damit als ein Problem der Koordination von Entscheidungsträgern mit unterschiedlichen Motivationen. Grundsätzlich bestimmen die Zielsetzungen aller Entscheidungsträger das Verhalten der Unternehmensorganisation als Ganzes. In bestimmten Fällen kann aber auch ein einzelner Entscheidungsträger oder eine Gruppe von Entscheidungsträgern mit gleichgearteten Interessen entweder aufgrund ihrer hierarchischen Stellung oder aufgrund von persönlichen Machtpositionen auf den Willensbildungs- und Entscheidungsprozeß einen dominierenden Einfluß haben.

Aus diesen Ergebnissen der modernen Unternehmens- und Organisationstheorie ergeben sich entscheidende Konsequenzen für die Annahme der traditionellen Genossenschaftstheorie, über die Verhaltensweise des Genossenschaftsmanagement und die Willensbildung in Genossenschaftsunternehmungen. Daß die Ergebnisse der Unternehmens- und Organisationstheorie auf die Verhältnisse in Genossenschaften übertragbar sind, haben die Ausführungen über die Genossenschaften als Unternehmen deutlich gemacht.

Dem Versuch einer der Realität angenäherten theoretischen Erklärung der Geschäftspolitik und des Entscheidungsspielraums des kreditgenossenschaftlichen Management werden deshalb folgende Annahmen zugrunde gelegt:

(1) Bei der Analyse des geschäftspolitischen Verhaltens des Genossenschaftsmanagement wird davon ausgegangen, daß dieses auch andere, insbesondere eigene Ziele als das ihm vorgegebene Ziel Mitgliederförderung verfolgt.

(2) Im Gegensatz zur traditionellen Genossenschaftstheorie wird das Management nicht als ein einflußneutrales Ausführungsorgan des Mitgliederwillens, sondern als ein weiteres Zentrum genossenschaftsbetrieblicher Willensbildung neben der Mitgliedergruppe

angesehen.[1]

II. Die Geschäftspolitik des kreditgenossenschaftlichen Management gegenüber den Mitgliederinteressen

Die Hypothese "Mitgliederförderung" ist als theoretische Grundlage nicht geeignet, die Geschäftspolitik des Management in der Realität und damit die Beziehungen zwischen der Genossenschaft und den Mitgliedern zu erkären. Im folgenden wird daher versucht, vom eigennützigen und rationalen Handeln des Mangement und der Mitglieder ausgehend deren Verhaltensweise zu bestimmen, um das Interessenverhältnis zwischen diesen beiden Gruppen in den Kreditgenossenschaften erklären zu können.

1. Die Bestimmungsgrößen der Geschäftspolitik des Management

a. Das Entscheidungsfeld[2] des Management im heutigen kreditgenossenschaftlichen Leistungsprozeß

Um Erklärungen für die Geschäftspolitik des Management geben zu können, ist es angebracht, zunächst das Entscheidungsfeld des Management im heutigen kreditgenossenschaftlichen Leistungsprozeß zu erläutern, da sich daraus die Bedingungen ergeben, die bestimmen, welche Verhaltensweisen realisierbar sind.

Der Zweck oder das Ziel einer Genossenschaft besteht nach § 1 GenG allgemein in der Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft der Mitglieder. In Anlehnung daran gibt Hagenmüller folgende Begriffsbestimmung für Kreditgenossenschaften: "Kreditgenossenschaften sind Genossenschaften mit nicht geschlossener Mitgliederzahl, die

---

1 Auf die kreditgenossenschaftliche Willensbildung können in der Praxis zwar auch andere Interessengruppen wie zum Beispiel dem Top Management untergeordnete Entscheidungsträger des kreditgenossenschaftlichen Middle und Lower Management, der Prüfungsverband oder sekundärgenossenschaftliche Institutionen Einfluß gewinnen. (Zu den Beziehungen zwischen einer genossenschaftlichen Zentralorganisation und einer Primärgenossenschaft vgl. W. Kranz, Das Management der Unternehmensgruppe Konsum im Konflikt zwischen Demokratie und Wettbewerbsfähigkeit, aaO. Die Einflußmöglichkeiten dieser Gruppen bleiben der Problemstellung entsprechend in dieser Untersuchung berücksichtigt.

2 Vgl. S. 35, Fußnote 1.

mittels eines gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes durch die Gewährung von Darlehen und die Durchführung sonstiger bankmäßiger Geschäfte den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder fördern wollen."[1] Daraus ergeben sich die Leistungselemente der Kreditgenossenschaften. Dazu gehören im wesentlichen, wie bei anderen universell tätigen Kreditinstituten auch, das Kredit-, Depositen- und Spargeschäft, die Abwicklung des baren und bargeldlosen Zahlungsverkehrs, das Wertpapier- und Depotgeschäft, die Abwicklung von Außenhandelsgeschäften, das Prämien- und Gewinnsparen sowie die Vermittlung von Bauspar- und Versicherungsverträgen für genossenschaftliche Spezialinstitute.

Die Grundfunktion der Kreditgenossenschaften besteht danach in der Befriedigung der geld- und kreditwirtschaftlichen Bedürfnisse ihrer Mitglieder.[2] Darauf ist die Geschäftspolitik der Kreditgenossenschaften auszurichten. Die Durchführung der Geschäftspolitik ist dem Management übertragen.

Die Definition des geschäftspolitischen Aufgabenbereiches reicht aber für eine umfassende Beschreibung des Entscheidungsfeldes des kredtigenossenschaftlichen Management nicht aus. Es sind weiterhin die Umwelt- und Organisationsbedingungen zu berücksichtigen, unter denen das Management seine Funktion ausübt. Diese Bedingungen sind hauptsächlich die Wettbewerbssituation im Kreditsektor, die Interessen der Mitglieder an der Kreditgenossenschaft und die Kommunikationsbeziehungen zwischen den Mitgliedern und der Kreditgenossenschaft.

Die Wettbewerbssituation des Kreditsektors und damit der Kreditgenossenschaften ist durch eine oligopolistische Marktstruktur gekennzeichnet. Diese Situation erfordert vom Management ein ständiges Beobachten des Marktes, um die erreichte Wettbewerbsposition sichern und um den Mitgliedern ein marktgerechtes Leistungsangebot bieten zu können, weil die Wettbewerbsfähigkeit nicht allein von den eigenen Entscheidungen, sondern ebenso von den Entscheidungen der konkurrierenden Kreditinstitute abhängt.

---

1 K. F. Hagenmüller, Bankbetrieb und Bankpolitik, Wiesbaden 1959, S. 29.
2 Es ist hier unerheblich, daß auch Nichtmitglieder bestimmte Leistungen der Kreditgenossenschaft in Anspruch nehmen können.

Eine weitere Bedingung, durch die das Entscheidungsfeld des Management geprägt wird, ergibt sich aus den wirtschaftlichen Interessen der Mitglieder an der Kreditgenossenschaft. Da die Mitglieder bei der Nachfrage nach Bankleistungen nicht an die Kreditgenossenschaft gebunden sind, muß, rationales Verhalten der Mitglieder vorausgesetzt, davon ausgegangen werden, daß die Mitglieder nur dann die Leistungen ihrer Kreditgenossenschaft in Anspruch nehmen werden, wenn diese, verglichen mit den Leistungen anderer Kreditinstitute,besser oder zumindest gleichwertig sind.[1] Für das Management bedeutet dies, daß es für ein dem allgemeinen Marktangebot entsprechendes Leistungsangebot zu sorgen hat, damit es nicht zur Fremdablenkung der Mitglieder und zu einer mangelnden Ausnutzung der Betriebskapazität kommt.[2]

Weiterhin ist es realistisch, davon auszugehen, daß keine Kommunikation zwischen den Mitgliedern und der Kreditgenossenschaft über geplante Leistungsanforderungen besteht. Das bedeutet, daß die geschäftspolitische Entscheidungsfindung des Managemen hinsichtlich Art und Menge des Leistungsangebotes einer eindeutigen Determination entbehrt.[3] Das Management ist darauf angewiesen, das Leistungspotential zu planen.

Das Management steht somit bei der Führung des kreditgenossenschaftlichen Geschäftsbetriebes vor denselben Problemen wie das Management in anderen Kreditinstituten.[4]

b. Die Eigeninteressen des Management

Da das menschliche Handeln durch das Eigennutzaxiom erklärt werden kann, wird davon ausgegangen, daß das Management seinen Beruf beziehungsweise seine Funktio

---

1 Daß diese Annahme bei Berücksichtigung eines habituellen Verhaltens im Marktgeschehen nicht ganz der Realität entspricht, wird weiter oben gezeigt. Zur Verdeutlichung der hier behandelten Fragestellung ist diese Prämisse jedoch zweckmäßig.

2 Zum Problem bankbetrieblicher Kapazitätsplanung und -ausnutzung vgl. H.-J. Krümmel, Bankzinsen. Untersuchungen über die Preispolitik von Universalbanken. Köln-Berlin-Bonn-München 1964, S. 196 ff.

3 Vgl. S. 6 f.

4 Auf die Berücksichtigung weiterer Faktoren, die sich aus dem bankbetrieblichen Faktorsystem ergeben und das Entscheidungsfeld eines Kreditinstitutes betreffen, kan hier verzichtet werden, da sie den bankbetrieblichen Leistungserstellungsprozeß und das bankbetriebliche Leistungsprogramm betreffen und über die geschäftspolitischen Ziele und über den Inhalt der Geschäftspolitik des Management keine zusätzlichen Aufschlüsse vermitteln. Zu den geschäftspolitischen Zielen des Management vgl. S. 62 ff.

als Genossenschaftsleiter ausübt, um eigene Interessen zu realisieren, die folglich auf die kreditgenossenschaftliche Geschäftspolitik Einfluß haben werden. Diese Eigeninteressen werden ökonomischer und nichtökonomischer Art sein. Sie finden ihren konkreten Ausdruck im Streben nach hohem Einkommen, Macht, Prestige und Sicherheit.

Das ökonomische Ziel des Management, ein hohes Einkommen zu erlangen, folgt aus dem Streben zur Sicherung der eigenen wirtschaflichen Existenz. Darüber hinaus soll das erzielte Einkommen bestimmte, der individuellen Präferenzstruktur entsprechende Bedürfnisse befriedigen.[1]

Das Management bezieht als hauptberuflich und damit besoldet tätige Genossenschaftsleitung ein festes Gehalt. Daneben kann es eine Erfolgsbeteiligung erhalten, die an bestimmte Erfolgsmaßstäbe gebunden ist.[2] Die absolute Höhe beider Einkommensquellen (Gehalt und Erfolgsbeteiligung) wird in aller Regel von der "Größe" der Kreditgenossenschaft abhängig sein. Wenn die Höhe des Managementeinkommens eine Funktion der "Größe" der Kreditgenossenschaft ist, so ergibt sich hieraus ein geschäftspolitisches Ziel, nämlich die Vergrößerung der Kreditgenossenschaft, das heißt deren Wachstum. Als Maßzahlen für die Größe beziehungsweise das Wachstum kommen beispielsweise die Bilanzsumme, das Geschäftsvolumen, die Einlagen, die Kredite, das Eigenkapital, die Zweigstellen- und die Mitgliederzahl in Betracht.

An welchen Maßstäben die "Größe" eines Kreditinstituts in der Praxis gemessen wird, ist hier im Zusammenhang mit der Untersuchung der Situation des Management unerheblich. Für die Bestimmung der Handlungsweise des Management ist es sinnvoll, von der Annahme auszugehen, daß sein Einkommen mit zunehmender Größe der Kreditgenossenschaft steigt.

---

1 "Wir betätigen uns in der Wirtschaft in dem Bestreben, Geld zu verdienen, das wir benötigen und verwenden, um damit andere , elementarere und unmittelbarere Bedürfnisse zu befriedigen." G. Katona, Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, aaO, S. 246.

2 Vgl. R. Weber, Die organisationsrechtliche Stellung des Vorstandes der eingetragenen Genossenschaft. (Veröffentlichung des Instituts für Genossenschaftswesen an der Phillips-Universität Marburg/Lahn , Bd. XXVI) Marburg/Lahn 1962, S. 70 ff; Mustersatzung für Volksbanken, bearbeitet vom Deutschen Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) e.V. Bonn, Ausgabe Januar 1964,§ 14 (3).

Das Wachstum bestimmter Faktoren, die für die Höhe des Einkommens von Bedeutung sind, befriedigt aber nicht nur die pekuniären Interessen des Management. Man kann davon ausgehen, daß von einer bestimmten Einkommenshöhe an, die relativ und individuell verschieden ist, andere Interessen in den Vordergrund rücken, wie zum Beispiel das Macht-, Prestige- und Sicherheitsstreben.[1]

Grundsätzlich dürfte es richtig sein, davon auszugehen, daß das Management einer größeren Kreditgenossenschaft vergleichsweise ein höheres Prestige genießt als das Management einer kleineren Kreditgenossenschaft. Die Unternehmensentwicklung wird in Geschäftsberichten, Verbandsstatistiken und -jahrbüchern dargestellt, erläutert und intern und extern mit den Ergebnissen vergangener Jahre und der anderer Kreditgenossenschaften verglichen. Der Leistungsvergleich mit branchengleichen Unternehmen ist damit ein weiterer Leistungsanreiz, dem das Prestige- und Karrierestreben entspringt, weil eine positive Unternehmensentwicklung ein sichtbarer Ausweis erfolgreicher Tätigkeit des Management ist und damit ein höheres Ansehen verschafft.[2]

Das Machtstreben ist ebenfalls mit der Unternehmensentwicklung verknüpft. Je besser sich eine Kreditgenossenschaft entwickelt, je schneller sie wächst, je besser die Wettbewerbssituation wird, desto stärker wird neben dem Prestige auch die Machtposition des Management in der Organisation.

Das Machtstreben als Handlungsmotiv des Management kann sich aber auch in dem Verlangen äußern, "andere Wirtschaftssubjekte zu beeinflussen, zu kontrollieren oder zu beherrschen."[3] Dieses Handlungsziel hat für das genossenschaftliche Management besondere Bedeutung. Aus genossenschaftstheoretischer Sicht und nach formalrechtlicher Regelung ist die General- bzw. Vertreterversammlung die oberste Entscheidungsinstanz der Kreditgenossenschaft. Die Geschäftspolitik der Kreditgenossenschaft unterliegt

---

1 "Das Paradoxe an der pekuniären Motivation liegt darin, daß ihre Bedeutung zu anderen Beweggründen abnimmt, je mehr bezahlt wird." J. K. Galbraith, Die moderne Industriegesellschaft, München-Zürich 1968, S. 159.

2 "Das Phänomen der Gruppenzugehörigkeit macht das Verlangen verständlich, in der jeweiligen Gruppe eine geachtete oder gar hervorragende Position einzunehmen." G. Katona, Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, aaO, S.246.

3 E. Heinen, Das Zielsystem der Unternehmung, aaO, S. 79.

gemäß dem Prinzip der demokratischen Verwaltung grundsätzlich den Zielen und Wünschen der Mitgliedergruppe. Die Mitglieder haben das Recht, geschäftspolitische Entscheidungen von ihrer Zustimmung abhängig zu machen. Die Entscheidungskompetenz des Management ist durch die Rechte der Mitglieder begrenzt. Das Management wird deshalb nach zunehmender Unabhängigkeit streben und versuchen, die Wirksamkeit der institutionellen Kontroll- und Einflußmöglichkeiten durch die Mitglieder abzuschwächen, um seine Position zu stärken. Dieses Handlungsziel wird am ehesten durch die Vergrößerung der Kreditgenossenschaft zu realisieren sein, weil die komplexen Probleme der Geschäftsführung eines großen Unternehmens sich aus sachlichen und zeitlichen Gründen in steigendem Maße der Beurteilung durch die Kontrollorgane entziehen.[1]

Aus diesen Überlegungen folgt, daß die Realisierung der Eigeninteressen des Management am ehesten durch eine Vergrößerung der Kreditgenossenschaft möglich ist. Daraus ergibt sich als Handlungsmaxime des Management die Maximierung des Wachstums der Kreditgenossenschaft. Diese Handlungsmaxime unterliegt jedoch einer Einschränkung, und zwar dem Streben des Management nach Sicherheit.[2] Die Existenz und Bedeutung dieses Handlungsziels hat verschiedene Gründe. Wirtschaftlich ist das Sicherheitsstreben mit der Existenzfähigkeit der Kreditgenossenschaft im Markt verbunden. Unter rechtlichen Aspekten betrachtet kann das Sicherheitsstreben aus der Abhängigkeit des Management von den Kontrollorganen der Kreditgenossenschaft abgeleitet werden, da diese seine Entlassung verfügen können. Das Sicherheitsstreben gewinnt damit in zweierlei Hinsicht Einfluß auf das geschäftspolitische Verhalten des Management. Der Wille zur Erhaltung der erreichten Position erfordert einmal die liquiditätsmäßige Sicherung des Wachstums der Kreditgenossenschaft und zum anderen ein besonderes Verhalten gegenüber den Kontrollorganen. Ein weiterer Grund für das Streben nach Sicherheit ergibt sich aus den gesetzlichen Bestimmungen für Kreditinstitute[3], deren Einhaltung eine notwendige Voraussetzung für die Geschäftstätigkeit eines Kreditinstituts ist, da die Marktbeziehungen im Kreditsektor in stärkerem Maße auf dem Vertrauen der Kunden, in die jederzeit ausreichende Zahlungsfähigkeit und

---

1 Vgl. dazu S. 72 ff und 81 ff.

2 Vgl. auch R. Marris, The Economic Theory of "Managerial" Capitalism, London 1964, S. 47, der aus dem Sicherheitsstreben die Neben-Zielsetzung "Erhaltung der Managerposition" ableitet.

3 Die gesetzlichen Bestimmungen beruhen im wesentlichen auf den Vorschriften des Kreditwesengesetzes (KWG), und zwar unterstehen alle Kreditinstitute der Aufsicht des Bundesaufsichtsamtes für das Kreditwesen (§§ 5 f KWG).

in den gesicherten Fortbestand des Unternehmens (durch Schaffung und Erhaltung eines ausreichend hohen Eigenkapitals) basieren als in anderen Branchen.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß das Verhalten des Management - wie bei allen anderen Wirtschaftssubjekten - durch eigennützige Interessen bestimmt ist. Sie sind die Antriebskräfte seiner beruflichen Leistung. Die eigenen Handlungsziele bestimmen damit das geschäftspolitische Verhalten des Management. Es besteht aber auch eine enge Verknüpfung der Eigeninteressen des Management mit der Entwicklung, der Größe und dem Fortbestand der Kreditgenossenschaft. Daraus folgt als Handlungsmaxime des Management die Maximierung des Wachstums der Kreditgenossenschaft unter der Nebenbedingung Erhaltung der Existenzgrundlage. Aus dieser Handlungsmaxime können die geschäftspolitischen Variablen der Zielerreichung abgeleitet werden.

Im Gegensatz zur traditionellen Theorie wird von eigenen geschäftspolitischen Zielen des Management ausgegangen. Daraus ergibt sich die Frage, ob diese Ziele mit denen der Mitglieder übereinstimmen oder ob sie zu Interessenkonflikten führen. Im folgenden sollen zunächst die Interessen der Mitglieder an Leistungsbeziehungen mit der Kreditgenossenschaft erörtert werden, um sie anschließend mit der Geschäftspolitik des Management konfrontieren zu können.

2. Die Interessen der Mitglieder an Leistungsbeziehungen mit der Kreditgenossenschaft

Die Mitglieder sind mit ihrer Kreditgenossenschaft in zweierlei Hinsicht verbunden, und zwar als Träger und als Kunden.[1] Das Trägerschafts- und Kundenverhältnis entsteht durch den Erwerb der Mitgliedschaft.

Wenn den Mitgliedern eigennütziges und rationales Handeln unterstellt wird,[2] so steht hinter dem Erwerb der Mitgliedschaft die Absicht, aus der Teilnahme an der gemeinsamen Geschäftstätigkeit der Kreditgenossenschaft ökonomische Vorteile, das heißt, Gewinn zu erzielen. Ein genereller Vorteil ergibt sich für die Mitglieder zu-

---

1 Vgl. R. Henzler, Die Genossenschaft - eine fördernde Betriebswirtschaft, aaO, S. 13 ff.
2 Vgl. S. 36 f.

nächst durch den Zusammenschluß zu einer Gruppe, der zur "Verbesserung der Tauschbedingungen an den Beschaffungs- und Absatzmärkten"[1] führt. Die Existenz der Kreditgenossenschaft übt damit einen Einfluß auf den Wettbewerb aus.[2]

Dieser Vorteil betrifft aber die über das Beziehungsverhältnis zwischen den Mitgliedern und der Kreditgenossenschaft hinausgehende "marktgerichtete" Seite, das heißt den "externen" Kooperationseffekt. Es ist anzunehmen, daß den meisten Mitgliedern dieser Effekt weitgehend unbewußt bleibt. Dieser soll hier auch unberücksichtigt bleiben, da er für die Erhellung der Problemstellung unerheblich ist.

Eigennützig handelnden Wirtschaftssubjekten wird es also in erster Linie darauf ankommen, durch die von der Kreditgenossenschaft erbrachten Leistungen ökonomische Vorteile zu erzielen. Der Erwerb der Mitgliedschaft wird daher nur als Voraussetzung dafür angesehen werden, als "Kunde" gefördert zu werden.[3] Das 'Kundenbewußtsein" überwiegt damit gegenüber dem "Trägerbewußtsein".[4] "Dieses Übergewicht kann so stark sein, daß sich Mitglieder als 'Kunden' ihrer Genossenschaft nicht anders verhalten, als dies ein betont preisempfindlicher Kontrahent allgemein (d.h. auch im Verhältnis zu Erwerbsunternehmen) zu tun pflegt."[5]

Der durch den Zusammenschluß zu Beschaffungs- und Absatzgenossenschaften erzielbare "interne" Kooperationseffekt durch "das Gesetz der großen Zahl" und "die Organisationsprinzipien der Arbeitsteilung und Arbeitsvereinigung"[6] kommt bei Kreditgenossenschaften jedoch nicht zur Geltung. "Ihr Geschäftsbetrieb läuft nicht darauf hinaus, kleine Aufträge der Genossen zu großen Aufträgen der Genossenschaft zusammenzufassen und mit diesen Aggregaten an den Beschaffungs- und Absatzmärkten Leistungs- und Preisvorteile zu erzielen."[7] Der Zweck der Kreditgenossenschaften be-

---

1 H. Ohm, Die Genossenschaft und ihre Preispolitik, aaO, S. 20.
2 Vgl. dazu auch R. Eschenburg, Ökonomische Theorie genossenschaftlicher Zusammenarbeit, aaO, S. 19 f.
3 Vgl. G. Draheim, Die Genossenschaft als Unternehmung, aaO, S. 225.
4 Ebenda.
5 Ebenda.
6 G. Draheim, Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, aaO, S. 74.
7 H.-J. Krümmel, Bankzinsen, aaO, S. 185, Fußnote 8.

steht darin, die Mitglieder bei der Befriedigung ihrer geld- und kreditwirtschaftlichen Bedürfnisse[1] zu unterstützen (zu fördern), wobei diese erwarten, daß ihnen für ihre Einlagen möglichst hohe Zinsen vergütet und für Kredite und sonstige Bankleistungen möglichst niedrige Preise berechnet werden, so daß in der Kreditgenossenschaft kein Gewinn entsteht.

Diese "Vorab-Gewinnverteilung" führt jedoch nur bei ausschließlichem Mitgliedergeschäft und wenn alle Mitglieder Leistungen gleicher Art und gleichen Umfangs erbringen beziehungsweise abnehmen, zu einer den Interessen der Mitglieder entsprechenden gleichmäßigen[2] Förderungsleistung (Gewinnverteilung).[3]

In der Realität indes unterscheiden sich die Leistungsanforderungen der einzelnen Mitglieder an die Kreditgenossenschaft. Wenn daher zum Beispiel im Kreditgeschäft Niedrigpreispolitik betrieben wird, "geht der 'Förderungsertrag' einseitig an die Kreditnehmer unter den Genossen. Es kommt dann zwangsläufig zu einer Vermögensumverteilung unter den Genossen, die - wenn man realistisch davon ausgeht, daß die Genossen die'Ertragsmaximierung in ihren Individualwirtschaften über den gemeinsamen Hilfsbetrieb' erstreben - auf die Dauer nicht hingenommen werden wird."[4]

Zusätzlich betreiben die Kreditgenossenschaften außer dem Kreditgeschäft[5] alle übrigen banküblichen Geschäfte mit Nichtmitgliedern. Bei der Praxis der Vorab-Gewinnverteilung würden die Nichtmitglieder Preisvorteile erzielen, die allein den Mitgliedern zustehen.

Die Nachteile der Vorab-Gewinnverteilung werden vermieden, wenn alle Bankabsatzleistungen im Sinne von vorläufigen Verrechnungspreisen zu Marktkonditionen abgerechnet werden und der sich ergebende und durch das Nichtmitgliedergeschäft zusätzlich erhöhte Gewinn an die Mitglieder ausgeschüttet wird.

---

1 Vgl. S. 52.

2 Gemäß § 1 GenG sind a l l e Mitglieder zu fördern. Daraus kann unter der Voraussetzung gleicher kapitalmäßiger Beteiligung und dem Streben der Mitglieder nach möglichst großem individuellem Gewinn die gleichmäßige Förderung beziehungsweise Ergebnisverteilung abgeleitet werden.

3 Vgl. hierzu und die folgenden Ausführungen bei H.-J. Krümmel, Bankzinsen, aaO, S. 187 ff.

4 Ebenda, S. 187.

5 Die Kreditgewährung an Nichtmitglieder ist gemäß § 8 II GenG verboten.

Die Rationalität der Mitglieder verlangt bei einer den Marktkonditionen angepaßten Preisabsatzpolitik, daß immer dann die Leistungen von Konkurrenzinstituten in Anspruch genommen werden, wenn Preisvorteile zu erzielen sind und dadurch der Gewinn gesteigert werden kann. Liegen die kreditgenossenschaftlichen Preise unter denen der Konkurrenz, stellt sich diese Alternative nicht. Auch bei Preisgleichheit ist es für die Mitglieder auf jeden Fall günstiger, ihre gesamten bankwirtschaftlichen Bedürfnisse über die Kreditgenossenschaft abzuwickeln, weil die Aufnahme einer weiteren Bankverbindung mit Kosten[1] verbunden ist, die den Gewinn verringern. Liegt der kreditgenossenschaftliche Preis für einzelne Leistungselemente jedoch über dem der Konkurrenz, werden die Mitglieder immer dann die Leistungen der Konkurrenz in Anspruch nehmen, wenn der Gewinn aus der Preisdifferenz größer ist als die Kosten für den Wechsel der Bankverbindung.

Die Leistungsabnahme bei der Konkurrenz hat für die Mitglieder bei kurzfristiger Ausnutzung der Preisvorteile auch kaum Einfluß auf ihren Anteil aus der Gewinnausschüttung, weil bei Kreditgenossenschaften die Verteilung des Gewinns nach Maßgabe der Kapitalbeteiligung (Geschäftsguthaben) erfolgt.

Langfristig lohnt es sich für die Mitglieder solange das preisgünstigere Angebot der Konkurrenz in Anspruch zu nehmen, bis folgende Bedingungen eintreten: Durch die geringere Kapazitätsausnutzung entstehen in der Kreditgenossenschaft Verluste. Die Verluste können nicht mehr durch Auflösung von Rücklagen abgedeckt werden, sondern werden im Rahmen der Haftpflicht auf die Mitglieder verteilt. Erst wenn der Verlustanteil den Gewinn aus der Preisdifferenz übersteigt, werden rational handelnde Mitglieder wieder Leistungsbeziehungen mit der Kreditgenossenschaft aufnehmen, um die Verlustsituation abzuwenden. Die Preisstellung der Kreditgenossenschaft im Vergleich mit konkurrierenden Kreditinstituten wird daher maßgeblich das Interesse der Mitglieder an Leistungsbeziehungen mit ihrer Kreditgenossenschaft determinieren.

Abschließend soll noch kurz auf die Bedeutung persönlicher Präferenzen für die Entscheidungen eines Wirtschaftssubjektes hingewiesen werden. Die Ursache hierfür liegt

---

[1] Aus der Aufnahme einer weiteren Bankverbindung entstehen z. B. Kosten durch die Mitteilung an die Geschäftspartner, den evtl. Neudruck der Geschäftspapiere, die Beschaffung neuer Scheck- und Überweisungsformulare, die Einrichtung eines neuen Kontos in der Buchhaltung und für den Fall der Kreditaufnahme die Bereitstellung von Unterlagen für die Kreditwürdigkeits- und Kreditsicherungsprüfung der neuen Bank.

in der Tatsache, daß nicht allein Preise, sondern beispielsweise auch alte Geschäftsbeziehungen, Kosten und Unbequemlichkeiten des Bankwechsels eine Rolle spielen. Sandig zum Beispiel vertritt die These, daß ökonomische Marktprozesse keinen ausschließlich sachbezogenen determinierten Mechanismen unterliegen.[1] Das Zustandekommen von Beziehungen auf den Märkten für Bankleistungen wird demnach ebenfalls von sozialen Kriterien wie insbesondere dem "Vertrauen"[2] mitbestimmt. Gerade im Kreditsektor spielt das Vertrauen eine bedeutende Rolle, da der Kreditnehmer im Rahmen der Kreditwürdigkeits- und Kreditsicherheitsuntersuchungen dem Kreditinstitut Einblicke zumindest in seine Vermögenslage gewähren muß.[3] Das wird ein Kreditnehmer aber nur akzeptieren, wenn er die "Gewißheit" hat, daß diese Kenntnis nicht mißbräuchlich genutzt wird. Die Verletzung dieses Vertrauensverhältnisses wird zum Abbruch der Geschäftsbeziehungen führen.

Dieses Vertrauen beinhaltet aber auch, daß die Mitglieder zunächst "sicher" sein können, daß die Kreditgenossenschaft ihre Leistungen nicht zu höheren als marktüblichen Konditionen abrechnen wird. Daß das Management keine höheren Preise als die Konkurrenzinstitute verlangen wird, läßt sich auch aus der Wachstumszielsetzung des Management ableiten, da eine geringere Leistungsabnahme der Mitglieder der Zielerreichung entgegensteht.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß das Interesse der Mitglieder an Leistungsbeziehungen mit der Kreditgenossenschaft im wesentlichen durch den Preisunterschied zwischen der Kreditgenossenschaft und der Konkurrenz bestimmt sein wird.

---

1 "Der Markt des Betriebes, der Unternehmung, besteht in erster Linie aus Marktpartnern und Marktgegnern, also aus Menschen, und erst in zweiter Linie aus Waren- und Produktmengen und Preisen." C. Sandig, Betriebswirtschaftspolitik, 2. völlig neu bearb. Aufl. von "Die Führung des Betriebes", Stuttgart 1966, S. 38.

2 Unter dem Begriff Vertrauen wird "ein psychisches Beziehungsverhältnis zwischen dem Menschen (oder der Menschengruppe) und einem Meinungsgegenstand" verstanden, das "von der Gewißheit geprägt (ist), daß der Meinungsgegenstand die Bedürfnis- und Interessenstruktur des Menschen weder direkt noch indirekt gefährdet, sondern diese beachtet oder ihr dienlich ist." P.O. Breyer, Ruf und Rufpolitik. Diss. Mannheim 1962, S. 79 f.

3 Krümmel weist nachdrücklich darauf hin, daß auch Kreditgenossenschaften aus "Sorge um dauernde Zahlungsbereitschaft" gezwungen sind, "den branchenüblichen Standard der Bonitäts- und Besicherungsanforderungen" einzuhalten, so daß sich aus der Mitgliedschaft bei einer Kreditgenossenschaft für den Kreditnehmer keine "leichtere Kreditbeschaffung" ergibt. H.-J. Krümmel, Bankzinsen, aaO, S. 186.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß das Interesse der Mitglieder an Leistungsbeziehungen mit der Kreditgenossenschaft im wesentlichen durch den Preisunterschied zwischen der Kreditgenossenschaft und der Konkurrenz bestimmt sein wird. Außerdem erwarten die Mitglieder zwecks Korrektur der zunächst marktgleichen Verrechnungspreise eine möglichst hohe Ausschüttung des Gewinns, da erst dadurch der ökonomische Vorteil der Mitgliedschaft realisiert wird.

3. Die Geschäftspolitik des Management im Konflikt mit den Mitgliederinteressen

Die Geschäftspolitik des Management ist erstens durch seine funktionsbedingten geschäftspolitischen Zielsetzungen und zweitens seine Eigeninteressen bestimmt. Beide Determinanten stehen nicht isoliert nebeneinander, sonder fließen in das Zielsystem des Management ein. Das Zielsystem des Management ist somit eine Konbination aus diesen beiden Elementen,[1] dessen Realisierung durch die Wachstumsmaximierung der Kreditgenossenschaft möglich erscheint.

Es ist hier indessen nicht beabsichtigt und für den Fortgang der Untersuchung nicht erforderlich, eine detaillierte Analyse des Zielsystems des kreditgenossenschaftlichen Management nach Inhalt, angestrebtem Ausmaß und seinem zeitlichen Bezug vorzunehmen. Denn keine wie immer geartete Annahme oder Ableitung von Zielsetzungen kann theoretisch als richtig oder falsch bezeichnet werden, da die Wahl der Zielsetzungen in der Praxis autonom erfolgt.[2] Auch haben "die konjunkturelle Lage, die politische Situation und gesellschaftliche Normen sowie deren Änderungen ... zur Folge, daß die relative Bedeutung unternehmerischer Ziele variiert."[3] Und letztlich kann der Wechsel in der personellen Zusammensetzung des Führungsorgans eines Unternehmens Zieländerungsprozesse auslösen. Die Beschränkung auf die Festlegung einer Handlungsmaxime hat damit den Vorteil, daß sie nicht auf bestimmte Zielsetzungen oder Zielvariablen[4] bezogen ist, sondern daß sie zunächst nur die Richtung festlegt, in der alle geschäftspolitischen Entscheidungen getroffen werden.

---

1 Vgl. E. Heinen, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, aaO, S. 45.
2 Vgl. derselbe, Die Zielfunktion der Unternehmung, aaO, S. 12.
3 Derselbe, Das Zielsystem der Unternehmung, aaO, S. 235.
4 Zur Bestimmung der Zielvariablen von Kreditgenossenschaften vgl. R. Kolbeck, Bankbetriebliche Planung, aaO, S. 123 ff.

Im folgenden sollen daher nur ganz allgemein einige Aussagen über die Maßnahmen gemacht werden, die das Management mit der Handlungsmaxime Wachstumsmaximierung der Kreditgenossenschaft ergreifen könnte.

Dominierende Kennzeichen des bankbetrieblichen Wachstums sind nach Deppe die Vergrößerung des finanziellen und des technisch-organisatorischen Bereichs eines Kreditinstituts.[1]

Das Wachstum des finanziellen Bereichs wird - bei vereinfachter Betrachtung - im wesentlichen durch die Vergrößerung der Einlagen bestimmt, da steigende Einlagen die Kreditkapazität erhöhen.[2] Die Ausnutzung einer erhöhten Kreditkapazität hängt jedoch in entscheidender Weise von der Höhe des Eigenkapitals eines Kreditinstituts ab,[3] so, "daß die Vergrößerung des Eigenkapitals einer Bank den am breitesten wirksamen, in der Regel anwendbaren und damit durchweg auch wichtigsten Faktor der Bankleitung zur Erzielung des angestrebten ... finanziellen Wachstums darstellt."[4]

Mit dem Wachstum des technisch-organisatorischen Bereichs wird die Erweiterung des technischen Hilfsapparates[5] angestrebt, der zur Bearbeitung und Abwicklung der finanziellen Transaktionen des Bankgeschäfts benötigt wird.[6] Der technisch-organisatorische Bereich ist unter diesem Aspekt zunächst nur Hilfsbereich des finanziellen Bereichs und von dessen Entwicklung abhängig.[7]

---

1 H.-D. Deppe, Bankbetriebliches Wachstum. Funktionalzusammenhänge und Operations Research in Kreditinstituten. Stuttgart 1969, S. 20 ff.

2 Vgl ebenda, S. 199.

3 "Die Kreditinstitute müssen im Interesse der Erfüllung ihrer Verpflichtungen gegenüber ihren Gläubigern, insbesondere zur Sicherheit der ihnen anvertrauten Vermögenswerte ein angemessenes haftendes Eigenkapital haben. Das Bundesaufsichtsamt stellt im Einvernehmen mit der Deutschen Bundesbank Grundsätze auf, nach denen es für den Regelfall beurteilt, ob die Anforderungen des Satzes 1 erfüllt sind ..." (§ 10 KWG). Grundsätze im Sinne des § 11 KWG sind die Grundsätze I und Ia, nach denen die Kreditsumme in bestimmten Relationen an das haftende Eigenkapital gebunden ist.

4 H.-D. Deppe, aaO, S. 115.

5 Der technische Hilfsapparat umfaßt das "Leistungspotential der Bank als Gebilde aus Angestellten, Räumen, maschinellen Hilfsmitteln etc." H.-D. Deppe, aaO, S. 115.

6 Vgl. ebenda, S. 23.

7 Vgl. ebenda, S. 24, 197.

Das Wachstum des technisch-organisatorischen Bereichs kann sowohl durch die Erweiterung einer bestehenden als auch durch die Errichtung einer neuen Bankstelle (Zweigstelle) erreicht werden, und ist in beiden Fällen mit erheblichen Investitionen und beträchtlichen laufenden, größtenteils fixen Betriebsausgaben für das expandierende Institut verbunden.[1]

Aus der Zweigstellenerrichtung ergeben sich jedoch auch Wachstumsimpulse für den finanziellen Bereich, da sich damit die Möglichkeit bietet, weitere Kreise zusätzlich als Einleger und Kreditnehmer zu gewinnen.[2] Das Wachstum des Finanzbereichs kann demzufolge auch dem Wachstum des technisch-organisatorischen Bereichs nachgelagert sein.

Bei der Zielsetzung "Wachstumsmaximierung der Kreditgenossenschaft" wird der Zweck der Neueinrichtung einer Bankstelle somit ebenfalls in der Anziehung neuer Kunden und Mitglieder und der Schaffung zusätzlichen Geschäftsvolumens liegen. Wie sich aus den Tabellen I + II[3] ergibt, hat von 1950 bis 1970 eine stetige Aufwärtsentwicklung der kreditgenossenschaftlichen Bankstellenzahl stattgefunden. Insbesondere nach Aufhebung der Bedürfnisprüfung für die Zulassung von Zweigstellen im Jahr 1958 hat eine beträchtliche Zweigstellenexpansion im kreditgenossenschaftlichen Sektor stattgefunden.

Diese Entwicklung des Bankstellenbestandes wie auch die erfolgreiche Realisierung der damit bezweckten Zielsetzung, weitere Kreise als Einleger und Kreditnehmer zu gewinnen[4], scheint die These zu bestätigen, daß das Management das Ziel verfolgt, zu einem Wachstum der Kreditgenossenschaften zu gelangen.

Gegenstand dieses Abschnitts ist jedoch nicht die Analyse des Wachstums der Kreditgenossenschaften. Aus der Skizzierung der Merkmale des Wachstums von Kreditinstituten ergibt sich aber, daß das Wachstum beider Bereiche in jedem Falle Investi-

---

1 Vgl. H.-D. Deppe, aaO, S. 197.
2 Vgl. ebenda, S. 198 ff
3 Vgl. Tabellen I + II im Anhang.
4 Vgl. Tabellen VII + VIII im Anhang.

tionen erfordert, für die das Management finanzielle Mittel beschaffen muß, um seine Zielsetzung realisieren zu können.

Nach den Quellen wird bei der Finanzmittelbeschaffung zwischen Eigen-, Selbst- und Fremdfinanzierung unterschieden. Da das finanzielle Wachstum von Kreditinstituten zu einem wesentlichen Teil von der Höhe des Eigenkapitals abhängt[1], ist das Management bei der Deckung des Kapitalbedarfs hauptsächlich auf die Eigen- und Selbstfinanzierung angewiesen.

Die Eigenfinanzierung der Kreditgenossenschaften erfolgt durch Einzahlung der Mitglieder auf den pflichtmäßig zu übernehmenden Geschäftsanteil.[2] Die geleisteten Einzahlungen bilden das Geschäftsguthaben der Mitglieder.

Benötigt das Management zur Finanzierung seiner Wachstumsziele weiteres Kapital, muß es die Mitglieder davon überzeugen, daß die Erhöhung des einzelnen Geschäftsanteils und/oder die Übernahme weiterer Geschäftsanteile in ihrem Interesse liegt. Das Management muß den Mitgliedern dann offenlegen, wozu weiteres Kapital benötigt wird. Damit verringert sich die Möglichkeit zu einer vom Mitgliederwillen unabhängigen Wachstumspolitik, weil kaum zu erwarten ist, daß die Mehrheit der Mitglieder allen Vorhaben des Management zustimmen wird, wenn diese nicht zusätzliche ökonomische Vorteile erwarten lassen.

Soweit die Eigenkapitalerhöhung der Vergrößerung der Kreditkapazität dienen soll, entspricht dies dem Interesse der Mitglieder in ausreichendem Maße Kredit zu erhalten. Beabsichtigt das Management jedoch die Errichtung einer Zweigstelle, so wird die Forderung nach weiteren Einzahlungen kaum Erfolg haben, weil die Mitglieder aus einer Zweigstelleneröffnung im allgemeinen keine ökonomischen Vorteile zu erwarten haben, die einen Ausgleich für die durch die Kapitalhergabe verminderten eigenen Investitionsmöglichkeiten darstellen.[3]

---

1 Vgl. S. 63. Mülhaupt spricht daher auch von der "geschäftsbegrenzenden Funktion" des Eigenkapitals von Kreditinstituten. L. Mülhaupt, Strukturwandlungen im westdeutschen Bankwesen, aaO, S. 129.

2 Vgl. § 7 GenG.

3 Grundsätzlich können sich aus der mit der Zweigstellengründung verbundenen Erwartung, weitere Einlagen zu erzielen, auch für die Mitglieder Vorteile durch die erhöhte Kreditkapazität ergeben. Andererseits können in der Anlaufphase des Zweigstellengeschäfts wegen ungenügender Kapazitätsausnutzung Leerkosten entstehen, die die Ertragssituation belasten und den ausschüttungsfähigen Gewinn schmälern. Das abe steht dem Interesse der Mitglieder an möglichst hoher Gewinnausschüttung entgegen.

Die Zweigstelleneröffnung könnte den Mitgliedern einen Vorteil dadurch bieten, daß ihnen durch kürzere Wege Zeit und Kosten erspart bleiben. Da die Erhöhung eines einzelnen Geschäftsanteils der Zustimmung von drei Vierteilen der zur Generalversammlung erschienenen[1] und der Beschluß zur Übernahme mehrerer Anteile der Zustimmung aller Mitglieder[2] bedarf, müssen Mitglieder in entsprechender Zahl diese Vorteile in Anspruch nehmen können und auch als geldwerte Vorteile anerkennen. Das ist im allgemeinen kaum zu erwarten.

Die Möglichkeiten der Eigenfinanzierung über die Geschäftsanteile unterliegen noch weiteren Begrenzungen, die sich aus genossenschaftsgesetzlichen Bestimmungen ergeben und mit eine Ursache dafür sind, daß die Mitglieder der Kreditgenossenschaft nicht mehr Kapital als unbedingt nötig zur Verfügung stellen.

Das Genossenschaftsgesetz untersagt die Teilkündbarkeit von Geschäftsanteilen[3], so daß ein Mitglied mit mehreren Geschäftsanteilen bei eigenem Kapitalbedarf erst aus der Kreditgenossenschaft ausscheiden und mit einem Geschäftsanteil wieder eintreten muß, um weiterhin Mitglied sein zu können. Die Rückzahlung des Geschäftsguthabens ist von den jeweils geltenden Kündigungsfristen abhängig[4] und erfolgt erst nach Wirksamwerden der Kündigung innerhalb der folgenden sechs Monate.[5] Jeder Geschäftsanteil ist mit einer bestimmten Haftsumme verbunden[6], die im Konkursfalle nachzuschießen ist[7], so daß das Verlustrisiko nicht auf das Geschäftsguthaben beschränkt ist. Eine weitere gesetzliche Bestimmung untersagt die ihrem Geschäftsguthaben entsprechende Beteiligung der Mitglieder an den Rücklagen[8]. Im Gegensatz zu den Geschäftsguthaben als kündbares Eigenkapital, das mit dem Risiko des Kapitalentzuges belastet ist, sind die Rücklagen unkündbares, dem Zugriff der Mitglieder entzogenes Eigenkapital. Die ausscheidenden Mitglieder haben nur Anspruch auf die Auszahlung ihres Geschäftsguthabens. Sie haben keinen Anteil am Zuwachs des inneren Wertes der Kreditgenossen-

---

1 Vgl. § 16 II GenG.
2 Vgl. E.H. Meyer - G. Meulenbergh, Genossenschaftsgesetz, aaO, S. 453.
3 § 137 GenG.
4 Nach § 70 GenG kann der Austritt zum Jahresende erklärt werden. Laut Mustersatzung für Volksbanken, aaO, § 4 kann die Kündigungsfrist bis auf höchstens zwei Jahre festgesetzt werden.
5 § 73 II GenG.
6 §§ 2, 135 GenG.
7 §§ 105, 141 GenG.
8 § 73 II GenG.

schaft, der zwar nicht nur, aber regelmäßig in hohem Grad aus der Rücklagendotierung resultiert. Die durch die Rücklagenbildung erfolgende "Vergesellschaftung" von genossenschaftlichem Eigenkapital verhindert weitgehend, daß die Mitglieder mehr Geschäftsanteile übernehmen, als durch Gesetz und Satzung vorgeschrieben ist.

Die Aufbringung zusätzlichen Geschäftsguthabenkapitals wird dem Management jedoch in aller Regel außer durch den fehlenden finanziellen Leistungwillen auch durch die mangelnde finanzielle Leistungsfähigkeit der Mitglieder erschwert. Die Mitglieder der Kreditgenossenschaften gehören den weniger kapitalkräftigen Bevölkerungskreisen an[1], so daß sie meist nicht in der Lage sind, mehrere Geschäftsanteile zu übernehmen und diese gleich voll einzuzahlen. Das Geschäftsguthabenkapital wird daher nur durch die Gewinnung neuer Mitglieder zu erhöhen sein.

Unter diesen Umständen bleibt dem Management nichts anderes übrig, als den Eigenkapitalbedarf durch Selbstfinanzierung zu decken. Für die Selbstfinanzierung kommen hauptsächlich offene Rücklagen in Betracht, die durch Einbehaltung von Teilen des Gewinns gebildet werden. Die Rücklagenbildung erfordert einige prinzipielle Überlegungen zum Problem der Gewinnerzielung von Kreditgenossenschaften.

Erwerbswirtschaftlich orientierten Kreditinstituten wird unterstellt, daß sie Gewinnmaximierung betreiben. Da der Gewinn betriebswirtschaftlich als Differenz zwischen den Erträgen und den Aufwendungen definiert wird[2], läuft ihr Gewinnstreben demnach auf die Maximierung dieser Differenz hinaus.

Dem Idealtyp eines genossenschaftlichen Geschäftsbetriebs entspricht jedoch nicht die Gewinnerzielung sondern die Selbstkostendeckung. Die Ertragssteigerung beziehung

---

1 Der Mitgliederbestand der Kreditgenossenschaften setzt sich heute - wie eingangs erläutert wurde - zum überwiegenden Teil aus Unselbständigen zusammen (vgl. Tabellen III + IV im Anhang), denen in der Regel ein Investordenken fehlt oder die über keine überschüssigen Mittel zur Höherbeteiligung verfügen, so daß auch eine dem Marktzins entsprechende Geschäftsguthabendividende keinen Anreiz für eine weitere Übernahme von Geschäftsanteilen darstellt; und die selbständigen Mitglieder werden im allgemeinen ihr Kapital eher in den eigenen Betrieb investieren. (Zur Problematik der genossenschaftlichen Anteilsfinanzierung vgl. auch H. Birck, Probleme der Eigenkapitalausstattung deutscher Genossenschaften. In: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung. Festschrift zum 65. Geburtstag von G. Draheim. Hrsg. G. Weisser Göttingen 1968, S. 109 ff; R. Henzler, Investitions- und Finanzierungsprobleme der Genossenschaften in einer wachsenden Wirtschaft. In: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung, aaO, S. 97 ff.

2 Zu den verschiedenen Arten von Erträgen und Aufwendungen der Kreditinstitute vgl. z. B. K. F. Hagenmüller, Bankbetrieb und Bankpolitik, aaO, S. 200.

weise die Aufwandssenkung bei Kreditgenossenschaften muß deshalb im Zusammenhang mit ihrer förderungswirtschaftlichen Aufgabe gesehen werden. Demzufolge sind die anfallenden Aufwendungen und Erträge einer Kreditgenossenschaft nur in Verbindung mit den Einzelwirtschaften ihrer Mitglieder zu beurteilen.

Die Förderungsaufgabe der Kreditgenossenschaften kommt in ihrer Geschäftspolitik zum Ausdruck, die auf die Befriedigung der geld- und kreditwirtschaftlichen Bedürfnisse ihrer Mitglieder ausgerichtet ist.[1] Die Befriedigung dieser Bedürfnisse im Sinne einer bestmöglichen Förderung der Mitglieder hat aus genossenschaftstheoretischer Sicht zur Voraussetzung, daß die Kreditgenossenschaften ihren Mitgliedern nur die tatsächlich entstandenen Aufwendungen und Kosten berechnen. Kreditgenossenschaften werden infolgedessen als Kostendeckungsbetrieb oder "non-profit-Unternehmen"[2] bezeichnet. Der sich in der Praxis der Kreditgenossenschaften einstellende Überschuß (Gewinn)[3] gilt somit im Vergleich mit erwerbswirtschaftlich orientierten Kreditinstituten nicht als Maßstab für ihre Leistung. Der erzielte Überschuß ist an die Mitglieder auszuschütten, damit sich der Förderungsertrag in den Mitgliederwirtschaften niederschlägt.

Da die Geschäftsguthaben zur Finanzierung der Wachstumsinvestitionen aber kaum ausreichen werden, ist das Management in starkem Maße auf Selbstfinanzierung angewiesen.

Die Handlungsmaxime Wachstumsmaximierung impliziert daher das Streben des Management, einen möglichst hohen Gewinn zu erzielen, die Gewinnausschüttung zu minimieren und die Rücklagen zu maximieren, da die Mitglieder bei ihrem Ausscheiden keinen Anspruch auf Auszahlung dieses Teils des Eigenkapitals der Kreditgenossenschaft haben.

Dem steht das Interesse der Mitglieder an einer möglichst hohen Ausschüttung des Gewinns gegenüber. Im folgenden soll daher untersucht werden, wie dieser Interessen-

---

1 Vgl. S. 52.
2 G. Draheim, Das Förderungsunternehmen, aaO, S. 109.
3 Zu den Gründen, warum Kreditgenossenschaften den Leistungsaustausch mit ihren Mitgliedern in der Praxis nicht zu Selbstkosten, sondern zu Marktkonditionen abrechnen und sich infolgedessen ein Überschuß (Gewinn) einstellt, vgl. die Ausführungen auf S. 59 f.

konflikt zwischen dem Management und den Mitgliedern im organisatorischen Willensbildungsprozeß gelöst wird.

III. Der Entscheidungsspielraum des kreditgenossenschaftlichen Management im organisatorischen Willensbildungsprozeß

Die Überlegungen zur Geschäftspolitik des Management haben gezeigt, daß aus der angenommenen Wachstumszielsetzung ein Konflikt mit den Mitgliederinteressen resultiert. Der Interessenkonflikt ergibt sich aus den entgegengesetzten Vorstellungen über die Verwendung des Gewinns, der für Mitglieder in Kreditgenossenschaften einen wesentlichen ökonomischen Vorteil darstellt.

Angesichts dieses Ergebnisses stellt sich die grundsätzliche Frage, ob das Management über einen Entscheidungsspielraum verfügt, der es ihm ermöglicht, eine von eigenen Zielsetzungen geleitete Geschäftspolitik gegenüber der Mitgliedergruppe durchzusetzen oder anders ausgedrückt, wie die Mitglieder sich gegen eine ihre Interessen verletzende Geschäftspolitik wehren können. Es ist zugleich die Frage nach der Kontrolle des Management.

Wie gezeigt wurde, vollzieht sich in Unternehmensorganisationen die geschäftspolitische Entscheidungsfindung durch das Zusammenwirken aller an der Willensbildung beteiligten Gruppen oder Organe[1], zu denen auch das Management gehört, das seiner Interessenlage entsprechend den übrigen willensbildenden Organen gegenübersteht. Der Entscheidungsspielraum eines Willensbildungsorgans hängt nicht allein von den ihm übertragenen Kompetenzen ab, sondern ebenfalls von den faktischen Möglichkeiten der Einflußnahme auf die betriebliche Willensbildung.

Um eine Antwort auf die Frage nach dem Entscheidungsspielraum des Management geben zu können, ist es erforderlich, zunächst darzustellen, welche Organe an der Willensbildung beteiligt sind und anschließend zu untersuchen, auf welche Weise diese Organe die geschäftspolitische Entscheidungsfindung beeinflussen können.

---

1 Vgl. S. 40 f.

1. Die Willensbildungsorgane der Kreditgenossenschaften

In den Kreditgenossenschaften ist die Willensbildung durch zwingende positive Rechtsnormen geregelt, nach denen in jedem Falle die Organe Vorstand, Aufsichtsrat und General- beziehungsweise Vertreterversammlung gebildet werden müssen.[1] Die faktische Funktions- und Kompetenzverteilung zwischen den Willensbildungsorganen ist dagegen bis auf einige durch das zwingende Recht vorgeschriebene, unentziehbare Rechte in die Dispositionsfreiheit der Willensbildungsorgane gestellt und in der Praxis in Statut und Dienstanweisung geregelt.

Der Vorstand ist das für die Geschäftsführung und die gerichtliche und außergerichtliche Vertretung der Kreditgenossenschaft zuständige Organ und mit dem als Management bezeichneten Führungs- und Leitungsorgan identisch.[2]

Die bisher als Gesamtheit betrachtete Mitgliedergruppe wird nunmehr in die Organe General- bzw. Vertreterversammlung[3] und Aufsichtsrat aufgespalten, die dem Management gegenüberstehen.

Um also eine Antwort auf die Frage nach dem Entscheidungsspielraum des Management geben zu können, ist zum einen die Machtstruktur zwischen dem Management und der Generalversammlung und zum anderen die Machtstruktur zwischen dem Management und dem Aufsichtsrat zu untersuchen, denn sie bestimmt neben den individuellen Zielvorstellungen der Organisationsteilnehmer den Ablauf und das Ergebnis des Willensbildungsprozesses. Sie bestimmt die Verhaltensweisen der Organisationsteilnehmer.[4]

---

1 Vgl. §§ 9, 24, 36, 43, 43a GenG.

2 Bei den Raiffeisenkassen fallen Vorstand und Geschäftsführung nicht immer zusammen (vgl. auch S. 5), so daß Verantwortung und Ausführung der Geschäfte nicht in denselben Händen liegen. Für die folgende grundsätzliche Untersuchung ist das jedoch unerheblich, da die Einflußbeziehungen zwischen dem Management als geschäftsführendem Entscheidungsorgan und den übrigen Entscheidungsorganen untersucht werden sollen. Der ehrenamtlich tätige Vorstand wird - ähnlich den Aufgaben des Aufsichtsrats - im wesentlichen Kontrollfunktionen wahrnehmen können.

3 Im folgenden wird der Einfachheit halber nur noch von der Generalversammlung gesprochen. Zur Bedeutung der Vertreterversammlung vgl. S. 6, Fußnote 3.

4 Vgl. dazu E. Heinen, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, aaO, S. 207.

2. Die Machtstruktur zwischen Management und Generalversammlung

a. Die formalen Kompetenzen der Generalversammlung

Formalrechtlich ist die Mitglieder- oder Generalversammlung das oberste Willensbildungsorgan der Kreditgenossenschaft. Das folgt aus ihrem Recht, Aufsichtsrat und Vorstand bestellen und abberufen zu können.[1] Die Gesamtheit der Mitglieder ist damit "oberster Dienstherr" der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder.

Die Willensbildung erfolgt durch Beschlußfassung im Wege der Abstimmung, wobei jedes Mitglied unabhängig von der Anzahl seiner Geschäftsanteile über eine Stimme verfügt.[2] Das Teilnahmerecht der Mitglieder an der Generalversammlung ist unentziehbar und unbeschränkbar.[3] Jedes Mitglied hat das Recht, Anträge zu stellen und sich an der Debatte zu allen Tagesordnungspunkten zu beteiligen.[4] Um jedoch die Versammlung einzuberufen und Anträge auf die Tagesordnung zu bringen, bedarf es mehrerer Mitglieder.[5]

Außer diesen Rechten sind der Generalversammlung vom Gesetz verschiedene auf die beiden anderen Willensbildungsorgane nicht delegierbare Kompetenzen zugewiesen. Die Generalversammlung entscheidet über Satzungsänderungen.[6] Ferner hat die Mitgliederversammlung die vom Vorstand aufgestellte Bilanz[7] zu genehmigen[8] und über die Verwendung des Gewinns oder die Deckung des Verlustes zu beschließen.[9] Schließlich können die Mitglieder geschäftspolitische Entscheidungen von ihrer Zustimmung abhängig machen.[10]

Damit sind die wichtigsten Aktionsmöglichkeiten der Mitglieder gekennzeichnet.[11]

---

1 Vgl. §§ 24, 36 GenG.
2 Vgl. § 43 GenG.
3 Vgl. E. H. Meyer - G. Meulenbergh, Genossenschaftsgesetz, aaO, S. 226.
4 Ebenda.
5 Vgl. § 45 GenG.
6 Vgl. § 16 GenG.
7 Vgl. § 33 GenG.
8 Vgl. § 48 GenG.
9 Vgl. § 48 GenG.
10 Vgl. § 43 GenG.
11 Der Mitglieder- oder Generalversammlung sind vom Gesetz noch weitere Kompetenzen zugewiesen, die hier unberücksichtigt bleiben können, weil sie für den weiteren Fortgang der Untersuchung unerheblich sind.

b. Die materialen Einflußmöglichkeiten der Generalversammlung

Die Generalversammlung verfügt über weitreichende Kompetenzen, um auf die geschäftspolitische Entscheidungsfindung Einfluß nehmen zu können. Insbesondere ihr Status als "oberster Dienstherr" des Management verleiht ihr das Recht, von diesem eine Geschäftspolitik zu verlangen, die nicht gegen die Interessen der Mitglieder verstößt. Da die Mitglieder das Management jederzeit entlassen können, verfügen sie auch über ein entsprechendes Druckmittel; denn das Management ist daran interessiert, seine Position, seine wirtschaftliche Existenzgrundlage zu halten, so daß es in der Regel Wünschen der Mitgliederversammlung nachkommen wird.

Diese Feststellung allein reicht aber nicht aus, die Bedeutung des obersten Willensbildungsorgans in der Realität zu erfassen. Die Frage ist nämlich, ob die Mitglieder ihre Kompetenzen voll ausschöpfen und auch feststellen können, wann und in welchem Ausmaß die Geschäftspolitik des Management gegen ihre Interessen verstößt.

Grundsätzlich hängt die Bedeutung der Generalversammlung als willensbildendes Organ zum einen von der Teilnahme und zum anderen von der aktiven Beteiligung der Mitglieder ab, die in der Versammlung ihren Willen durchsetzen können.[1] Welche Gründe werden nun die Mitglieder zur Teilnahme an der Versammlung veranlassen? Dies könnten das Gemeinschaftsbewußtsein und/oder die ökonomischen Interessen der Mitglieder in ihrer Eigenschaft als Träger der Kreditgenossenschaft sein.

Das Gemeinschaftsbewußtsein als Motiv für die Teilnahme an der Generalversammlung hat heute nur eine untergeordnete Bedeutung. Von wenigen Ausnahmen abgesehen ist bei wachsender Mitgliederzahl und zunehmend heterogener Mitgliederstruktur ein abnehmendes Interesse an der Gemeinschaftsunternehmung festzustellen.[2]

Ebenso wie hauptsächlich ökonomische Gründe für den Beitritt zu einer Kreditgenossenschaft bestimmend sind,[3] wird auch die Teilnahme der Mitglieder an der General-

---

1 Vgl. E.-B. Blümle, Wachstum und Willensbildung der Primärgenossenschaften, aaO, S. 457.

2 Vgl. dazu G. Albrecht, Gedanken zur Frage der großgenossenschaftlichen Entwicklung. In: ZgGenW, Bd. V (1955), S. 12.

3 Vgl. H.-J. Seraphim, Die genossenschaftliche Gesinnung und das moderne Genossenschaftswesen (Vorträge und Aufsätze des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Heft 6, Hrsg. H.-J. Seraphim) Karlsruhe 1956, S. 24 ff. G. Albrecht, Gedanken zur Frage der großgenossenschaftlichen Entwicklung, aaO, S. 6.

versammlung im wesentlichen durch die ökonomischen Interessen motiviert sein. Die ökonomischen Interessen der Mitglieder berührende Tagesordnungspunkte der Generalversammlung sind z. B. Geschäftsanteilserhöhungen und insbesondere die Geschäftsguthabendividende[1]. Die vom Management zur Ausschüttung vorgeschlagende Dividen ist den Mitgliedern in der Regel aber bereits vor der Generalversammlung aus dem Geschäftsbericht bekannt.[2] Für die Mehrzahl der Mitglieder wird der Besuch der General versammlung davon abhängen, ob die Dividende gesenkt werden soll oder ob das Management den Verzicht auf die Dividendenzahlung vorgeschlagen hat. Wenn die Tagesordnung der Generalversammlung keine Beeinträchtigung der ökonomischen Interessen erwarten läßt, wird die Mehrzahl der Mitglieder die Generalversammlung nicht besuchen. Die Teilnahme an der Generalversammlung erbringt den Mitgliedern keine weiteren ökonomischen Vorteile, sondern verursacht einen Zeit- und Kostenaufwand, der den erzielten Gewinn nur schmälern würde.

Es ist daher auch anzunehmen, daß die Mehrzahl der in der Generalversammlung anwesenden Mitglieder ihr Antrags- und Fragerecht nicht wahrnehmen wird.[3]

Zudem ist es fraglich, ob Mitglieder von Kreditgenossenschaften ein erhebliches Interesse an der geschäftspolitischen Entscheidungsfindung der Genossenschaftsunterneh mung haben, und zwar aus zwei Gründen. Einmal wird das kreditgenossenschaftliche Leistungsangebot zu Marktkonditionen abgerechnet, so daß preispolitische Probleme in der Generalversammlung nicht diskutiert werden. Zum anderen betreffen die kreditgenossenschaftlichen Leistungen den Finanzbereich der Mitgliederbetriebe, der als "Hilfsbereich"[4] in Produktions-, Handels- und Handwerksunternehmungen für den Unternehmenserfolg geringere Bedeutung hat als der Vetriebsbereich.

---

1 Vgl. auch G.N. Ostergaard - A. H. Halsey, Power in Co-operatives. A Study of t Internal Politics of British Retail Societies, Oxford 1965, S. 70.

2 Vgl. § 48 GenG.

3 "Solange Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und die durch klare Fakten begründ Darlegung des Geschäftsberichts ... gesichterte Verhältnisse und eine erfolgreiche Geschäftsführung erkennen lassen und solange Vertrauen zu der Direktion besteht, pflegt die Mitgliederversammlung auf die Erfüllung der gesetzlich und satzungsmäßig vorgeschriebenen Formularien beschränkt zu bleiben." G. Albrecht, Gedanken zur Frage der großgenossenschaftlichen Entwicklung, aaO, S. 12

4 Vgl. H. Koch, Betriebliche Planung, Grundlagen und Grundfragen der Unternehme politik. (Die Wirtschaftswissenschaften. Hrsg. E. Gutenberg) Wiesbaden 1961, S.

Nach den bisherigen Überlegungen kann davon ausgegangen werden, daß das Management von seiten der Generalversammlung kaum eine Einflußnahme auf seine Geschäftspolitik zu erwarten hat.

Die heutigen Kreditgenossenschaften haben zum Teil Mitgliederzahlen, die in viele Hunderte und Tausende gehen. Die Mitglieder unmittelbar an einzelnen geschäftspolitischen Entscheidungen zu beteiligen, scheidet daher aufgrund der großen Zahl[1] und auch wegen der aus technischen, zeitlichen und wirtschaftlichen Gründen begrenzten Tagungsmöglichkeiten aus. Aber auch wegen der heterogenen Mitgliederstruktur der heutigen Kreditgenossenschaften ist es fraglich, ob eine große Gruppe sich bei kurzfristigen Entscheidungen auf eine alle Interessen zufriedenstellende Entscheidung einigen wird.

Jede Verzögerung von wichtigen Entscheidungen kann aber die Existenz der Kreditgenossenschaft gefährden, denn "der Erfolg der Organisation, speziell der Markterfolg der Unternehmung und letztlich auch ihr Fortbestand, hängt davon ab, wie schnell und exakt sie Änderungen in der Datenkonstellation registrieren und wie zweckmäßig und mit welcher Verzögerungsrate sie darauf reagieren kann."[2]

Intensiver Wettbewerb erfordert fortwährend kurzfristige Entscheidungen, so daß die Wettbewerbsfähigkeit der Kreditgenossenschaft nur durch Delegation von Entscheidungskompetenzen auf den Aufsichtsrat und das Management erhalten werden kann. Aus der Notwendigkeit, die Kreditgenossenschaft schnell an Umweltänderungen anzupassen folgt, daß die Generalversammlung für kurzfristige geschäftspolitische Entscheidungen kein geeignetes Organ ist. Da reale Entscheidungssituationen selten gleichartig[3] und durch unvollkommene Information über die Marktentwicklung gekennzeichnet sind, ist es der Generalversammlung auch nicht möglich, einzelne Entscheidungen an

---

1 Die Erkenntnis, daß eine große Gruppe kein aktionsfähiges Entscheidungsgremium ist, führte daher bereits 1922 zum Ersatz der Generalversammlung durch die Vertreterversammlung.

2 J. Häusler, Grundlagen der Betriebsführung. Eine Analyse der Führungsproblematik in Wissenschaft und Praxis. Wiesbaden 1966, S. 68.

3 Zur Unterscheidung von echten Entscheidungen und Routineentscheidungen vgl. E. Heinen, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, aaO, S. 19 f.

bestimmte Richtlinien zu binden.[1] Starre, vorgeschriebene Verhaltensregeln führen bei Änderung der Situation grundsätzlich zu falschen Entscheidungen. Aus diesem Grunde kann die Generalversammlung für die Geschäftsführung nur allgemein formulierte Richtlinien erlassen[2], die dem Management einen vom Einfluß der Generalversammlung relativ unabhängigen Entscheidungsspielraum lassen.

Da die Generalversammlung ihre Geschäftsführungsrechte auf den Aufsichtsrat und das Management delegiert hat, kann sie nur noch indirekt im Wege der Kontrolle Einfluß auf die geschäftspolitische Entscheidungsfindung nehmen, um sicherzustellen, daß die Mitgliederinteressen gewahrt werden. Um jedoch eine wirksame Kontrolle ausüben zu können, bedarf die Generalversammlung ausreichender interner und externer Informationen.

Hinsichtlich interner Informationen gilt allgemein folgendes: " Um gute und richtige Entscheidungen treffen zu können, ist eine schnelle, ausreichende und objektive Information über die für die Entscheidung wichtigen Daten erforderlich. Das gilt für jedes Entscheidungszentrum, an welcher Stelle der betrieblichen Entscheidungspyramide es sich auch immer befinden mag."[3] Das bedeutet, daß in einer Unternehmensorganisation Informationen weitergeleitet werden müssen und zwischen den Entscheidungsorganen Kommunikationsbeziehungen bestehen.

Der Informationsstand der Generalversammlung ist damit weitgehend von den Kommunikationsbeziehungen zum Management abhängig. Das Management kann mit seiner Informationspolitik die Meinungsbildung in der Generalversammlung beeinflussen und die

---

1 "Die 'Programme', die das Verhalten des einzelnen vorschreiben, müssen - gleichgültig, ob sie vom Entscheidungsträger selbst entwickelt oder von übergeordneten Instanzen in Form von Anweisungen vorgegeben wurden - den geänderten Umweltsituationen angepaßt werden (können)", E. Heinen, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, aaO, S. 234.

2 Diese Situation hat in der Praxis der Kreditgenossenschaften zu folgenden Definitionen des Kompetenzbereichs des Management geführt: "Der Vorstand führt die Geschäfte der Genossenschaft in eigener Verantwortung." § 12 der Mustersatzung für Volksbanken, aaO. "Der Vorstand führt die Geschäfte der Genossenschaft unter Beachtung der gesetzlichen und statutarischen Bestimmungen, der Dienstanweisung, der Geschäftsordnung und der Generalversammlungsbeschlüsse." § 16 der Mustersatzung für Raiffeisen-Kreditgenossenschaften. Bestell-Nr. A 101. Raiffeisendruckerei, Neuwied 61 - 14003-64.

3 E. Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Bd. 2: Der Absatz, aaO, S.23

Informationen in seinem Sinne manipulieren.[1]

Die Generalversammlung befindet sich damit gegenüber dem Management in einem ständigen Informationsnachteil.

Beabsichtigen die Mitglieder ihren Informationsstand zu verbessern, sind sie gezwungen, externe Informationsquellen in Anspruch zu nehmen. Das erfordert im allgemeinen Zeit und Kosten. Es ist aber fraglich, ob die Mitglieder bereit sind, entsprechende Aufwendungen für die Informationsgewinnung zu tätigen, solange sie ihre ökonomischen Interessen erfüllt wähnen. Das ist mindestens immer dann der Fall, wenn das kreditgenossenschaftliche Leistungsangebot dem der Konkurrenzinstitute entspricht und sie eine nicht unter dem Marktzins liegende Dividende für ihre Geschäftsguthaben erhalten. Das erfordert aber, daß die Mitglieder das Angebot und die Preise der Konkurrenz kennen. Die Beschaffung von externen Informationen wird sich in der Regel auf diese Fragen beschränken. Ein Mehraufwand für die Verbesserung des Informationsstandes, etwa um dem Management nachzuweisen, daß es niedrigere Preise setzen könnte, lohnt sich für die Mitglieder nicht. Niedrigere Preise kommen im allgemeinen auch Nichtmitgliedern zugute; außer natürlich im Kreditgeschäft. Niedrigere Preise bedeuten insgesamt aber eine Verminderung des Gewinns und letztlich der Dividende, woraus eine Schlechterstellung der Mitglieder gegenüber den Nichtmitgliedern folgt.

Die geschäftspolitische Zielsetzung des Management, das Wachstum der Kreditgenossenschaft zu maximieren, indes garantiert den Mitgliedern ein Leistungsangebot nach Art und Konditionen, das dem der Konkurrenz entsprechen wird, denn bei einem Abweichen würden die Mitglieder zur Konkurrenz abwandern. Für die Kreditgenossenschaft haben die Fremdgeschäfte der Mitglieder aber unausgenutzte Kapazitäten und Gewinneinbußen zur Folge.[2] Für das Management bedeutet das ein erhebliches Hindernis für sein Wachstumsstreben.

---

1 Vgl. hierzu H. Blohm, Die Manipulation von Informationen. In: NB, 15. Jg. (1962), S. 121 ff.

2 Das rationale Verhalten der Wirtschaftssubjekte bezweifelnd bemerkt Krümmel: Mit der "Vollversorgung" wird die Fremdablenkung vermieden, so daß die "Kunden durch die Kosten und die Lästigkeiten eines Wechsels der Bankverbindung und durch ihre mit je stärkerer Bindung an die Hausbank je geringerer Kenntnis der Konditionen der Konkurrenzbanken dazu veranlaßt (werden), ihrer Hausbank auch dann treu zu bleiben, wenn diese ihre Konditionen in gewissem Umfang über die branchenüblichen Zinssätze heraufsetzt." H.-J. Krümmel, Bankzinsen, aaO, S. 198.

Die Zielsetzung des Management und der Wettbewerb verhindern damit die Verletzung der Mitgliederinteressen, soweit diese das kreditgenossenschaftliche Leistungsangebot betreffen. Bezüglich des Leistungsangebotes wird es demnach in der Regel weder während des Jahres noch in der Generalversammlung zu Konflikten zwischen dem Management und den Mitgliedern kommen.

Ein Interessenkonflikt zwischen dem Management und den Mitgliedern besteht jedoch bezüglich der Verwendung des in der Kreditgenossenschaft anfallenden Gewinns. Das Management stellt den Jahresabschluß auf und schlägt die Gewinnverwendung vo. Die Generalversammlung hingegen beschließt über die Gewinnverwendung, ohne an die Vorschläge des Management gebunden zu sein. Da das Management aber daran interessiert ist, möglichst wenig Gewinn auszuschütten, wird es einerseits im Rahmen der Möglichkeiten den Gewinn so niedrig wie möglich ausweisen,[1] und andererseits begründete Vorschläge für die Gewinneinbehaltung machen. Es wird darauf hinweisen, daß die Gewinneinbehaltung durch die statutarisch festgelegte Zuführung zu den offenen Rücklagen[2] und durch die im Kreditwesengesetz enthaltenen Vorschriften über die Liquidität und die Ausstattung mit Eigenkapital[3] begründet ist. Zum anderen wird es darauf hinweisen, daß die lanfristige Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit Investitionen erfordert,[4] die mangels ausreichenden Geschäftsguthabenkapitals aus einbehaltenem Gewinn finanziert werden müssen.

Wenn die Mitglieder eine über den Gewinnverwendungsvorschlag des Managemen hinausgehende Gewinnausschüttung beschließen wollen, ohne das Risiko des Verstoße gegen gesetzliche Vorschriften einzugehen und die Wettbewerbsfähigkeit der Kreditgenossenschaft zu gefährden, müssen sie nachweisen, daß die vom Management vorgeschlagene Gewinneinbehaltung das erforderliche Ausmaß erheblich übersteigt. Das

---

1 Vgl. § 26a KWG, der die Bildung stiller Rücklagen bei Forderungen und Wertpapie des Umlaufvermögens von Kreditinstituten regelt. Zur Frage der Bildung stiller Reserven in Genossenschaften vgl. H. Birck, Probleme der Eigenkapitalausstattung deutscher Genossenschaften, aaO, S. 121 ff; G. Tubbesing, Sollten Genossenschaften stille Reserven bilden? In: Archiv für öffentliche und freigemeinwirtschaftliche Unternehmen. Göttingen 1956, S. 302 ff.

2 Vgl. § 7 GenG.

3 Vgl. S. 62.

4 Aus der oligopolistischen Konkurrenzsituation im Kreditsektor kann aufgrund der gu Überschaubarkeit der Aktionen der Konkurrenten ein Wachstumszwang abgeleitet w den, der die Errichtung von Zweigstellen erforderlich macht, um zumindest den er reichten Marktanteil zu halten.

wird den Mitgliedern aber nicht gelingen, da sie nicht über denselben Informationsstand und die dispositiven Fähigkeiten des Management verfügen. Selbst wenn ein Mitglied diesen Nachweis erbringen könnte, müßte es mindestens die Mehrzahl der Mitglieder von der Richtigkeit seines Gegenbeweises überzeugen, um einen Beschluß über eine höhere Gewinnausschüttung zu erreichen. Das dürfte aber kaum der Fall sein, weil die Mehrzahl der Mitglieder eher den Fähigkeiten des Management als denen eines einzelnen Mitglieds vertrauen wird.

Im übrigen ist es zweifelhaft, ob es zu einer Forderung nach höherer Gewinnausschüttung kommen wird, "weil in der Mitgliederversammlung verständlicherweise immer eine gewisse Scheu besteht, einen vom Vorstand und Aufsichtsrat vorgelegten und vom Verband auf Ordnungsmäßigkeit geprüften und u. U. befürworteten Jahresabschluß zu ändern."[1]

Die Überlegungen dürften deutlich gemacht haben, daß es der Generalversammlung wegen des geringeren Informationsstandes und der unzureichenden Sachkenntnis kaum möglich ist zu beurteilen, ob die Interessen der Mitglieder verletzt worden sind. Das Management ist somit bei der Durchsetzung seiner Geschäftspolitik von der Generalversammlung weitgehend unabhängig. Andererseits muß das Management bei seinen geschäftspolitischen Aktionen die Überschreitung einer "sozialen Bruchgrenze"[2] vermeiden, denn wenn es zu einer fühlbaren Verletzung der Mitgliederinteressen käme, könnte sich die Generalversammlung auf ihre Rechte besinnen und Sanktionen ergreifen,[3] die letztlich zu seiner Entlassung führen könnten. Soweit wird es das Management aufgrund seines Sicherheitsstrebens jedoch nicht kommen lassen. Einerseits wird es informell zu erfahren versuchen, wie die Meinung der Mitglieder zu einzelnen geschäftspolitischen Aktionen ist und diese bei zu erwartender starker Opposition unterlassen; denn es wird auch den Eindruck zu vermeiden trachten, daß seine Geschäftspolitik gegen die Mitgliederinteressen verstoßen könnte. Andererseits wird das Management mit seiner Informationspolitik gegenüber den Mitgliedern das Ziel verfolgen, seine Geschäftspolitik den Mitgliedern als wettbewerbsnotwendig erscheinen zu lassen. So-

---

1 H. Birck, Probleme der Eigenkapitalausstattung deutscher Genossenschaften, aaO, S. 124.

2 E.-B. Blümle, Wachstum und Willensbildung der Primärgenossenschaften, aaO, S. 456, 458.

3 "In Konfliktzeiten wird sich die Gruppe ihrer Einheit bewußt. Sonst hat die Einheit einen mehr 'ruhenden' Charakter, sie kann jedoch ständig aktualisiert werden."

lange es dem Management gelingt, die Wettbewerbsfähigkeit der Kreditgenossenschaft zu erhalten und solange es den Mitgliedern ein wettbewerbsfähiges Leistungsangebot bereitstellen kann, dürfte ein derartiges informationspolitisches Verhalten geeignet sein, Konflikte mit den Mitgliedern zu vermeiden.

Da die Generalversammlung auch ihre Kontrollfunktion gegenüber dem Management nicht wirksam wahrnehmen kann, wird sie ihre Interessen gegenüber dem Management nur durch Delegation von Kontrollrechten auf den Aufsichtsrat sichern können. Damit steht die Generalversammlung aber vor demselben Problem wie bei der Kontrolle des Management. Sanktionen gegenüber dem Aufsichtsrat wird die Generalversammlung immer erst dann ergreifen können, wenn dieser seine Pflicht vernachlässigt hat, die Geschäftsführung des Management zu überwachen und dies zu einer offensichtlichen Verletzung der Mitgliederinteressen geführt hat.

Aufgrund der Delegation auch von Kontrollrechten an den Aufsichtsrat ist die Einflußnahme der Generalversammlung auf die Geschäftspolitik des Management sehr begrenzt. Es bestehen keine direkten Beziehungen mehr zwischen der Generalversammlung und dem Management. Sanktionen wird das Management demnach immer erst dann zu erwarten haben, wenn solche auch gegen den Aufsichtsrat ergriffen werden.

Im folgenden sind daher die Beziehungen zwischen dem Management und dem Aufsichtsrat daraufhin zu untersuchen, ob die Kompetenzen des Aufsichtsrats eine wirksame Einflußnahme auf die geschäftspolitische Entscheidungsfindung gewährleisten.

3. Die Machtstruktur zwischen Management und Aufsichtsrat

a. Die formalen Kompetenzen des Aufsichtsrats

Da die Generalversammlung nicht ständig in die Geschäftsführung der Kreditgenossenschaft eingreifen kann, hat sie dem Aufsichtsrat Entscheidungs- und Kontrollrechte übertragen.[1]

Durch den Abstand zwischen Management und Generalversammlung besteht zwecks Wahrung der Mitgliederinteressen ein Bedürfnis für die Überwachung der Geschäftsführung des Management. Der Überwachungsfunktion des Aufsichtsrats ist daher zen-

---

1 Der Aufsichtsrat wird aus diesem Grunde auch als "verkürzte Generalversammlung" bezeichnet. Vgl. R. Henzler, Die Genossenschaft - eine fördernde Betriebswirtschaft aaO, S. 43.

trale Bedeutung beizumessen. "Der Aufsichtsrat hat den Vorstand bei seiner Geschäftsführung in allen Zweigen der Verwaltung zu überwachen und zu diesem Zweck sich von dem Gange der Angelegenheiten der Genossenschaft zu unterrichten. Er kann jederzeit über dieselben Berichterstattung von dem Vorstande verlangen und selbst oder durch einzelne von ihm zu bestimmende Mitglieder die Bücher und Schriften der Genossenschaft einsehen sowie den Bestand der Genossenschaftskasse und die Bestände an Effekten, Handelspapieren und Waren untersuchen. Er hat die Jahresrechnung, die Bilanzen und die Vorschläge zur Verteilung von Gewinn und Verlust zu prüfen und darüber der Generalversammlung vor Genehmigung der Bilanz Bericht zu erstatten."[1]

Die Überwachungsmöglichkeiten des Aufsichtsrats zum Schutze der Mitgliederinteressen sind somit sehr weitreichend. Neben diesen durch das Gesetz bestimmten Informations- und Kontrollrechten können dem Aufsichtsrat durch das Statut weitere Obliegenheiten übertragen werden.[2] Von dieser Möglichkeit ist in der Praxis Gebrauch gemacht und zwar in der Weise, daß dem Aufsichtsrat in gewissem Umfange auch eine Mitgeschäftsführung zugewiesen ist, bei der es sich zumeist um wichtige Fragen der Geschäftsführung der Kreditgenossenschaft handelt, die der gemeinsamen Beschlußfassung durch Aufsichtsrat und Vorstand unterliegen.

Folgende Entscheidungen sind zum Beispiel nach der Mustersatzung für Volksbanken der gemeinsamen Behandlung durch Vorstand und Aufsichtsrat zugewiesen:

"1. Die Grundsätze für die Anlage von Geldern sowie für die Aufnahme fremder Gelder und die Einräumung von Sicherheiten hierfür;

2. der Erwerb von Grundstücken und Gebäuden für die Bank, die Belastung und die Veräußerung von bankeigenen Grundstücken und Gebäuden sowie der Erwerb und die Veräußerung von dauernden Beteiligungen der Bank;

3. der Abschluß von Verträgen mit besonderer Bedeutung, insbesondere von Miet- und anderen Verträgen, durch die wiederkehrende Verpflichtungen für die Genossenschaft begründet werden sowie über die Anschaffung und Veräußerung von beweglichen Sachen im Werte von mehr als ... DM;

1 § 38 I GenG. Vgl. auch Mustersatzung für Volksbanken, aaO, § 20; Mustersatzung für Raiffeisen-Kreditgenossenschaften, aaO, § 21.
2 Vgl. § 38 III GenG.

4. die Ausdehnung oder Beschränkung des Geschäftsbetriebes;

5. der Anschluß an genossenschaftliche Verbände und Vereinigungen."[1]

Die Kompetenzen des Aufsichtsrats sind damit durch Mitgeschäftsführung und Überwachungsfunktionen gekennzeichnet.

b. Die materialen Einflußmöglichkeiten des Aufsichtsrats

Nach formalrechtlichen und statutarischen Regelungen hat der Aufsichtsrat umfassende Kompetenzen, die Geschäftspolitik des Management zu beeinflussen und zu kontrollieren, da ihm sämtliche innerbetrieblichen Informationsquellen zur Verfügung stehen. Er kann jederzeit Einblick in die Bücher, Schriften und sonstigen Geschäftsunterlagen nehmen. Zusätzlich kann der Aufsichtsrat vom Management jederzeit Berichterstattung verlangen. Rechtlich ist der Aufsichtsrat damit in der Lage, den Informationsstand des Management zu erreichen.

Die Einflußmöglichkeiten des Aufsichtsrats werden außerdem durch seine Stellung als "Dienstherr" des Management verstärkt, da nach den von den Genossenschaftsverbänden herausgegebenen Mustersatzungen die Bestellung und Abberufung der Vorstandsmitglieder dem Aufsichtsrat obliegt.[2] Theoretisch kann der Aufsichtsrat allumfassend die Geschäftspolitik der Kreditgenossenschaft bestimmen, da seine organisationsrechtliche Sanktionsgewalt, das Management entlassen zu können[3], dieses veranlassen wird, in jedem Falle um die Zustimmung des Aufsichtsrats zu seinen geschäftspolitischen Entscheidungen bemüht zu sein.

Die weitreichenden Einflußmöglichkeiten des Aufsichtsrats auf die Geschäftsführung ergeben sich aber auch aus der statutarischen Regelung, daß Aufsichtsrat und Manage-

---

1 § 21 der Mustersatzung für Volksbanken, aaO. In der Mustersatzung für Raiffeisen-Kreditgenossenschaften werden in § 23 ähnliche Entscheidungen als "durch den Aufsichtsrat zustimmungsbedürftige Vorstandsbeschlüsse" bezeichnet.

2 Vgl. Mustersatzung für Volksbanken, aaO, § 14; Mustersatzung für Raiffeisen-Kreditgenossenschaften, aaO, § 14.

3 Der Aufsichtsrat kann die Vorstandsmitglieder zwar nur vorläufig ihres Amtes entheben. Die endgültige Abberufung eines Vorstandsmitgliedes obliegt nach geltendem Recht ausschließlich der Generalversammlung. Es ist aber anzunehmen, daß die vom Aufsichtsrat mehrheitlich beschlossene Amtsenthebung eines Vorstandsmitgliedes von der Generalversammlung bestätigt wird. Vgl. auch R. Weber, Die organisationsrechtliche Stellung des Vorstandes der eingetragenen Genossenschaft, aaO, S. 43.

ment über "den Abschluß von Verträgen mit besonderer Bedeutung"[1] zusammen entscheiden müssen. Diese allgemein gehaltene Bestimmung kann dazu führen, daß schließlich über alle bedeutsameren Fragen der kreditgenossenschaftlichen Geschäftsführung von Management und Aufsichtsrat gemeinsam entschieden wird, so daß dem Management nur ein enger Entscheidungsspielraum verbleibt.

Aus dieser Regelung ergibt sich jedoch die Frage, ob bei einer so engen Zusammenarbeit zwischen beiden Organen noch eine effektive Kontrolle der Geschäftsführung durch den Aufsichtsrat und die Wahrung der Mitgliederinteressen gewährleistet bleiben. Die Unterscheidung zwischen Geschäftsführungs- und Kontrollorgan ist nämlich nicht mehr möglich. Die Problematik liegt darin, daß der Aufsichtsrat die Mitverantwortung für die Geschäftsführung übernimmt. Für den Fall, daß fehlerhafte Entscheidungen gemeinsam getroffen werden, ist der Aufsichtsrat nicht mehr in der Lage, diese vor der Generalversammlung aufzudecken und das Management dafür verantwortlich zu machen. Er würde sich selbst belasten und hätte wahrscheinlich mit Sanktionen seitens der Generalversammlung zu rechnen.

Die statutarische Regelung gemeinsamer Beschlüsse durch Aufsichtsrat und Management birgt daher die eminente Gefahr, daß Fehlentscheidungen der Generalversammlung nicht bekannt werden. Diese Gefahr ergibt sich aus der Interessenlage des Aufsichtsrats, da auch seine Mitglieder an der Erhaltung ihrer Position interessiert sein werden, weil ihnen ein Aufsichtsratsmandat Ansehen verschafft, denn ihre Wahl zeigt, daß sie für würdig und fähig befunden wurden, stellvertretend für die Mitglieder deren Interessen zu vertreten.

Abgesehen von der theoretischen Möglichkeit einer unredlichen Zusammenarbeit zwischen Management und Aufsichtsrat, die zu einer Verletzung der Mitgliederinteressen führen kann, stellt sich die Frage, ob die gemeinschaftliche Entscheidung über eine Reihe von Geschäftsführungsvorgängen den Schutz der Mitgliederinteressen überhaupt gewährleistet und dem Management tatsächlich nur einen relativ engen Entscheidungsspielraum beläßt. Denn die rechtlich umfassenden Einflußmöglichkeiten des Aufsichtsrats

---

1 Vgl. S. 80.

verlieren ihre Bedeutung, wenn er nicht in der Lage ist, die ihm zur Verfügung stehenden innerbetrieblichen Informationsquellen auch zu nutzen. Faktisch ist dies dem Aufsichtsrat aus zeitlichen und sachlichen Gründen kaum möglich. Seine Mitglieder sind ehrenamtlich tätig und üben in der Regel einen Beruf aus, der ihre Zeit voll in Anspruch nimmt. Sie werden daher die ihnen zur Verfügung stehenden Informationsmöglichkeiten nur begrenzt nutzen können und aus der Informationsmenge eine Auswahl treffen.

Es ist anzunehmen, daß der Aufsichtsrat sich mit den Informationen befassen wird, die seine kurzfristigen, ständigen Aufgaben[1] betreffen, das heißt er wird sich auf die Prüfung des kreditgenossenschaftlichen Leistungsangebots und der Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung beschränken, damit ihm von der Generalversammlung bei der Überwachung des Management keine Pflichtverletzung vorgeworfen werden kann, die seine Entlastung und Wiederwahl gefährden kann.

Die notwendige Beschränkung auf die kurzfristig relevanten Informationen (eine gewisse Filterung) hat zur Folge, daß der Aufsichtsrat über einen geringeren Informationsstand als das Management verfügt. Bei der Beurteilung langfristiger Planungen ist er daher im wesentlichen auf die Information des Management angewiesen. Dieser Informationsnachteil des Aufsichtsrats verhindert schließlich seine umfassende und initiative Beteiligung an der geschäftspolitischen Entscheidungsfindung.

Aber auch aus sachlichen Gründen erscheint es fraglich, ob der Aufsichtsrat selbst bei ausreichender Information in der Lage ist, die einzelnen Informationen hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der Kreditgenossenschaft zu beurteilen. Dazu werden die Mitglieder des Aufsichtsrats in der Regel nicht fähig sein, da sie nicht über dieselben Sachkenntnisse und dispositiven Fähigkeiten

---

1 Zu den ständigen Aufgaben des Aufsichtsrats gehört die Prüfung 1. der Kassen-, Scheck- und Wechselbestände, der Effekten und der Depots; 2. der Kredite und der Kreditunterlagen sowie der Forderungen aus dem Warengeschäft einschl. der Sicherstellung und der Mitgliedschaft; 3. der Verbindlichkeiten; 4. der Aufwendungen; 5. der Roh- und Zwischenbilanzen und des Jahresabschlusses; 6. der Warenbestände. Mustersatzung für Raiffeisen-Kreditgenossenschaften, aaO, § 16. Diese Prüfungsaufgaben sind zugleich in den mindestens vierteljährlich stattfindenden Aufsichtsratssitzungen regelmäßig Verhandlungspunkte zwischen Aufsichtsrat und Vorstand. Ferner gehört dazu eine Aufstellung der ohne vorherige Zustimmung des Aufsichtsrats gewährten Kredite und die Beschlußfassung über Kredite, die der Zustimmung des Aufsichtsrats bedürfen. Vgl. Mustersatzung für Volksbanken, aaO, §§ 17, 35.

zur Einschätzung der aktuellen Marktsituation und über zukünftige Marktentwicklungen wie das Management verfügen.

Der faktisch geringere Informationsstand und die nicht ausreichenden Sachkenntnisse haben eine entscheidende Schwächung der formalrechtlich umfassenden Kompetenzen des Aufsichtsrats und seiner Mitverantwortung für die Geschäftsführung zur Folge. Ein kaum zu lösendes Entscheidungsproblem stellt sich dem Aufsichtsrat, wenn das Management eine bestimmte Maßnahme mit der Notwendigkeit zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit begründet. Ein derartiges Entscheidungsproblem resultiert aus der Wachstumszielsetzung des Management, wenn dieses eine neue Zweigstelle eröffnen will.[1] Die Errichtung einer Zweigstelle ist entweder mit dem Erwerb von Grundstücken und Gebäuden oder mit dem Abschluß von langjährigen Miet- und Pachtverträgen verbunden. Auch die Ausstattung mit technischen Hilfsmitteln und im allgemeinen auch die Einstellung zusätzlichen Personals stellen für die Kreditgenossenschaft eine erhebliche finanzielle Belastung dar, die in der Anlaufphase des Zweigstellengeschäfts bei noch nicht ausreichender Kapazitätsausnutzung kurzfristig eine Verschlechterung der Rentabilität verursachen kann. Die Entwicklung der Rentabilität hat der Aufsichtsrat zu überwachen, denn er ist der Generalversammlung für die Erzielung eines Gewinns verantwortlich, der die Ausschüttung einer Dividende ermöglicht. Verweigert der Aufsichtsrat der Zweigstellenerrichtung seine Zustimmung, so kann er die kurzfristige Verschlechterung der Rentabilität und mögliche Sanktionen der Generalversammlung gegen sich zwar vermeiden, langfristig könnte die unterlassene Zweigstellenerrichtung jedoch zu einer Schwächung der Wettbewerbsposition führen, da eine Wachstumschance nicht genutzt wurde. Wenn in dem vorgesehenen Gebiet ein konkurrierendes Kreditinstitut eine Zweigstelle errichtet und Kunden abwirbt[2], so kann das ebenfalls zu einer Verschlechterung der Rentabilität führen.

---

1 Die Entscheidung über die "Ausdehnung oder Beschränkung des Geschäftsbetriebes" fällt unter die gemeinsame Beschlußfassung von Aufsichtsrat und Vorstand. Vgl. S. 81.

2 Das wird immer dann der Fall sein, wenn Kunden für ein Kreditinstitut keine speziellen Präferenzen haben, sondern nur der günstigere Standort das Kriterium für die Wahl eines Kreditinstituts darstellt.

Die Ablehnung des Aufsichtsrats der vom Management beabsichtigten Zweigstellenerrichtung könnte also immer eine Fehlentscheidung sein. Das ergibt sich nicht nur aus der zu vermutenden unzureichenden Sachkenntnis und dem unvollkommenen Informationsstand des Aufsichtsrats über aktuelle und zukünftige Datenkonstellationen, sondern auch aus der nicht möglichen Antizipation aller Konsequenzen einer geschäftspolitischen Maßnahme. Reale Entscheidungsbedingungen sind durch unvollkommene Information[1] über zukünftige Datenkonstellationen gekennzeichnet. Die zukünftige Situation ist nicht eindeutig bestimmbar, sie ist ungewiß. Das Ungewißheitsproblem resultiert aus der Unkenntnis über die Entscheidungen der Kunden, der Konkurrenten, über den Verlauf des allgemeinen wirtschaftlichen Trends und des speziellen Trends des eigenen Geschäftszweiges.[2] Der Entscheidungsträger kann bei Ungewißheit lediglich unter allen möglichen zukünftigen Datenkonstellationen mehrere verschiedene Situationen ausmachen, deren alternativer Eintritt ihm als so glaubhaft erscheint, daß er meint, sein Handeln darauf abstellen zu müssen.[3] Darüber hinaus sind die als glaubhaft angesehenen Datenkonstellationen nicht exakt, sondern nur innerhalb einer Bandbreite bestimmbar.[4]

Das Management vermag aufgrund seines höheren Informationsstandes und seiner Sachkenntnis zukünftige Entwicklungen besser vorauszuschätzen als der Aufsichtsrat. Dem Aufsichtsrat wird es daher kaum möglich sein, Entscheidungsalternativen zu entwickeln.

Die Fehlentscheidung des Aufsichtsrats beinhaltet jedoch eine Gefährdung der Wettbewerbsfähigkeit der Kreditgenossenschaft und damit auch seiner Position, die er vermeiden möchte.

Die der Zustimmung des Aufsichtsrats bedürftigen geschäftspolitischen Aktionen des Management haben daher im allgemeinen von vornherein Entscheidungsqualität, die sich aus der auf Sachkenntnis und Fähigkeiten des Management beruhenden Autoritäts-

---

1 Vgl. hierzu grundlegend W. Wittmann, Unternehmung und unvollkommene Information, Köln und Opladen 1959, S. 18 ff.
2 Vgl. dazu E. Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Bd. 2: Der Absatz, aaO, S. 46 ff.
3 Vgl. H. Koch, Betriebliche Planung, aaO, S. 107.
4 Ebenda, S. 108.

beziehung[1] zum Aufsichtsrat ableiten läßt. Die Rolle des Aufsichtsrats in der geschäftspolitischen Entscheidungsfindung wird sich auf die Zustimmung zur geplanten Geschäftspolitik des Management beschränken. Der Aufsichtsrat kann die Geschäftspolitik der Kreditgenossenschaft kaum effektiv mitgestalten. Er kann diese aber wegen seiner Mitverantwortung für die Geschäftsführung auch nicht wirksam kontrollieren.[2]

Die Einflußnahme des Aufsichtsrats auf die kreditgenossenschaftliche Geschäftspolitik dürfte in der Regel nur dann wirksam werden, wenn die Geschäftspolitik des Management zu einer Beeinträchtigung der Wettbewerbsfähigkeit der Kreditgenossenschaft geführt hat. Die Funktion des Aufsichtsrats ist daher im wesentlichen auf die nachträgliche Überprüfung der Geschäftspolitik des Management beschränkt, weil die in den Satzungen vorgesehenen vorherigen Überprüfungen der Geschäftsführungshandlungen des Management an unzureichender Sachkenntnis und unvollkommener Information scheitern müssen. Diese Situation führt aber auch dazu, daß es zwischen Aufsichtsrat und Management wegen der Geschäftspolitik kaum zu offenen Konflikten kommt; jedenfalls solange nicht, wie es dem Management gelingt, den Mitgliedern ein Leistungsangebot zu den Bedingungen der Konkurrenzinstitute zu bieten und die Ertragslage der Kreditgenossenschaft die Ausschüttung einer angemessenen Geschäftsguthabendividende gestattet. Dies ist zugleich die beste Voraussetzung zur Absicherung seiner Position.

Diese Überlegungen sollten zeigen, daß es auch dem Aufsichtsrat kaum gelingen dürfte nachzuweisen, daß das Management eine für die Mitglieder günstigere Geschäftspolitik hätte betreiben können.

Aus dem höheren Informationsgrad und der größeren Sachkenntnis des Management läßt sich eine grundsätzliche Dominanz des Management gegenüber dem Aufsichtsrat ableiten, die dem Management einen relativ freien Entscheidungsspielraum und die Realisierung seiner von Eigeninteressen geleiteten Geschäftspolitik ermöglicht.

---

1 Vgl. S. 42.

2 Zur Problematik der Mitgeschäftsführungs- und Überwachungsfunktion des Aufsichtsrats vgl. auch R. Weber, Die organisationsrechtliche Stellung des Vorstandes der eingetragenen Genossenschaft, aaO, S. 34.ff.

IV. Zusammenfassung

Die traditionelle Genossenschaftstheorie geht von der Annahme aus, daß der genossenschaftliche Leistungsprozeß allein durch die Entscheidungen der Mitglieder bestimmt wird. Das Größenwachstum der Kreditgenossenschaften und der Wettbewerb erforderten jedoch die Ausgliederung von Entscheidungsbefugnissen auf die Geschäftsleitung des Genossenschaftsbetriebes. Die genossenschaftlichen Leistungsprozesse sind damit nicht mehr allein von den Mitgliederentscheidungen, sondern auch von den vom Management getroffenen Entscheidungen abhängig. Die Einbeziehung des Management als Entscheidungseinheit in die Theorie genossenschaftlicher Leistungs- und Willensbildungsprozesse wurde bisher nicht für notwendig erachtet, denn die bisherige Genossenschaftstheorie geht implizit von der Hypothese aus, daß das Management bestrebt sei, im Interesse der Mitglieder zu handeln. Dieser Hypothese über das Verhalten des Management steht jedoch entgegen, daß es in der Realität "das Interesse der Mitglieder" nicht gibt, so daß das Management mangels eindeutiger Bestimmung seines Aktionsbereichs über einen relativ freien Entscheidungsspielraum verfügt. Das bedeutet aber, daß das Management im Rahmen seines Entscheidungsspielraums Aktionsmöglichkeiten hat, die nicht ausschließlich mitgliederorientiert zu sein brauchen.

Ziel dieses Kapitels war es deshalb, eine theoretische Erklärung zu geben einerseits für die Geschäftspolitik des kreditgenossenschaftlichen Management und andererseits für das Machtverhältnis von Management und Mitgliedern im Willensbildungsprozeß. Ansatzpunkte dafür wurden in den Ergebnissen der modernen Unternehmens- und Organisationstheorie über die unternehmerischen Zielsetzungen und den Willensbildungsprozeß in Unternehmensorganisationen und den in der mikroökonomischen Theorie üblichen Annahmen des Eigennutz- und Rationalitätsaxioms zur Erklärung des Verhaltens von Wirtschaftssubjekten gesehen.

Aus der Übertragung dieser allgemeinen Erkenntnisse auf die Situation des Management folgt, daß letzteres mit seiner Tätigkeit in den Kreditgenossenschaften eigennutzorientierte Zielsetzungen verfolgt, die es durch die kreditgenossenschaftliche Geschäftspolitik zu realisieren versucht. Aus den Eigeninteressen des Management wurde als Oberziel seines geschäftspolitischen Handelns die Maximierung des Wachstums der Kreditgenossenschaft abgeleitet.

Die Untersuchung der Maßnahmen zur Realisierung dieses Ziels zeigte, daß eine wachstumsorientierte Geschäftspolitik zu einem Interessenkonflikt zwischen Management und Mitgliedern führen muß. Ursache dieses Konflikts ist die genossenschaftliche Finanzierungsproblematik. Das Wachstum der Kredtigenossenschaften hängt außer von der Qualität des Management wegen der geschäftsbegrenzenden Funktion vor allem von der Höhe des Eigenkapitals ab. Die Erhöhung des Eigenkapitals genossenschaftlicher Unternehmen durch die freiwillige Zurverfügungstellung weiteren Kapitals durch die Mitglieder ist aber kaum zu verwirklichen. Aus diesem Grunde ist das Management zur Finanzierung des angestrebten Wachstums der Kreditgenossenschaft auf Gewinneinbehaltung angewiesen. Diese verstößt aber gegen die Interessen der Mitglieder, deren wesentlicher kurzfristiger ökonomischer Vorteil ihrer Mitgliedschaft die Geschäftsguthabendividende ist.

Die Analyse der Willensbildung zeigte, daß die Mitglieder vor dem Problem stehen, die Geschäftspolitik des Management effektiv zu kontrollieren. Eine Lösung des Interessenkonflikts zugunsten der Mitglieder ist aber kaum möglich, denn die Analyse zeigte, daß die Frage, wie das Management effektiv kontrolliert werden kann, vom Informationsstand der Mitglieder darüber abhängt, welche Maßnahmen zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der Kreditgenossenschaft erforderlich sind.

Der kaum zu überwindende Informationsnachteil der Mitglieder gegenüber dem Management erfordert die Delegation von Entscheidungs- und Kontrollrechten an den Aufsichtsrat. Die durch die Mitgeschäftsführung des Aufsichtsrats beabsichtigte vorherige Überprüfung der Geschäftsführungshandlungen des Management wie auch deren Kontrolle ist aufgrund der unvollkommenen Information der Mitglieder des Aufsichtsrats über aktuelle und zukünftige Datenkonstellationen und ihrer unzureichenden Sachkenntnis der kaufmännischen Spezialisierung im Kreditsektor kein geeignetes Mittel, das Management zu einer Geschäftspolitik im Sinne der Mitgliederinteressen zu veranlassen.

Aus diesem Grunde scheint in Kreditgenossenschaften die von Draheim geforderte Aktivierung der Mitglieder im Aufsichtsrat, "um die genossenschaftliche Linie gegenüber dem 'neutralen' Manager durch Ausbalancierung der Kräfte zu gewähr-

leisten"[1], auch keine geeignete Regelung zu sein, die gegenwärtig schwache "demokratische Kontrolle"wieder wirksam werden zu lassen. Ob die Stärke der genossenschaftlichen demokratischen Organisationsstruktur sich unter den gegenwärtigen Bedingungen nur im Ruhezustand befindet, wird sich bei den angenommenen Interessenlagen von Management und Mitgliedern erst erweisen, wenn es dem Management nicht gelingt, die Wettbewerbsfähigkeit der Kreditgenossenschaften aufrechtzuerhalten.

1 G. Draheim, Der Genossenschaftsleiter, aaO, S. 303 f.

3. Kapitel

ERGEBNISSE EINER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG DER GESCHÄFTSPOLITIK UND DES EINTSCHEIDUNGSSPIELRAUMS DES KREDITGENOSSENSCHAFTLICHEN MANAGEMENT

1. Aufgabe und Methode der Untersuchung

Die traditionellen theoretischen Annahmen über den Leistungs- und Willensbildungsprozeß in Genossenschaften sind kein ausreichendes Fundament, die genossenschaftliche Realität zu erklären. Es war das Ziel dieser Untersuchung, für die im Vergleich mit der traditionellen Genossenschaftstheorie geänderten organisatorischen Regelungen in den Kreditgenossenschaften eine neue theoretische Erklärungskonzeption vorzulegen. Die Untersuchung hat zu einer Reihe von Ergebnissen geführt, die im Gegensatz zu den bisherigen normativen Aussagen über das Wesen der Genossenschaft stehen, die aber den realen Organisationsbedingungen zu entsprechen scheinen. Die Qualität einer Theorie bestimmt sich aber nach ihrer Eignung, die Realität zutreffend zu beschreiben und erklären zu können, was nur durch eine Prüfung bestätigt werden kann.[1] Prüfung bedeutet dabei Konfrontation der Theorie mit den Fakten der Realität in der Absicht, die Theorie der Falsifizierung auszusetzen. Die vorliegende Untersuchung wird daher auch mit einer empirischen Überprüfung der wesentlichsten Ergebnisse abgeschlossen. Zu diesem Zweck wurden Vorstandsmitglieder und Geschäftsführer von Volksbanken und Spar- und Darlehnskassen befragt.

Schwierigkeiten bereitete wegen der Komplexität der Problemkreise die Wahl der Befragungstechnik. Für eine mündliche Befragung steht entweder die direkte oder die indirekte Methode zur Entscheidung. Es ist grundsätzlich fraglich, ob die direkte Befragung ein zuverlässiges Mittel ist, um Verhaltensmotive zu ermitteln. Schumpeter zum Beispiel bezweifelt, ob ein Geschäftsmann sein eigenes Verhalten analysieren kann und offen darlegen will.[2] Toman hält die direkte Befragung für einen solchen Zweck für eine ganz und gar unbrauchbare Methode, weil er ebenfalls der Ansicht

1 Vgl. dazu H. Albert, Probleme der Theoriebildung. In: Theorie und Realität. Hrsg. H. Albert, Tübingen 1964, 47 ff.

2 J. Schumpeter, Wie studiert man Sozialwissenschaft? In: Aufsätze zur ökonomischen Theorie, Tübingen 1952, S. 565.

ist, daß die befragte Person entweder keine offene Antwort geben will oder kann.[1] Für die direkte Befragungsmethode bleibt generell festzuhalten, daß empirische Untersuchungen den Einfluß bestimmter Zielsetzungen auf die Geschäftspolitik weder bestätigen noch eindeutig widerlegen, sondern nur Anhaltspunkt für das allgemeine Verhalten vermitteln können.

Die indirekte Methode der empirischen Zielforschung hingegen stützt sich nicht auf die unmittelbare Aussage, sondern sie untersucht Mittelentscheidungen und deren Konsequenzen und versucht im Wege deduktiver Analyse Rückschlüsse auf die zugrundeliegenden Ziele zu ziehen. Der wesentliche Mangel dieser Methode liegt in der möglichen Fehlinterpretation der Rückschlüsse, weil interne und externe Daten die Entscheidungen eines Entscheidungsträgers beeinflussen.

Wegen der erhebungs- und auswertungsmäßig größeren Schwierigkeiten der indirekten Untersuchungsmethode wurde die direkte bevorzugt.

Methodisch wurde bei der Befragung so vorgegangen, daß ein Fragenkatalog zu verschiedenen Problemkreisen Leitfaden für das Interview war.

Die Befragung war aus finanziellen Gründen auf 20 Kreditgenossenschaften in Nordrhein-Westfalen beschränkt.[2] Die in die Befragung einbezogenen Institute wurden nach den Größenmerkmalen Bilanzsumme und Mitgliederzahl ausgewählt. Die zu befragenden Kreditgenossenschaften wurden in drei Gruppen aufgeteilt, mit der Absicht, eventuelle Unterschiede erkennen zu können.

Die erste Gruppe umfaßte Kreditgenossenschaften von 300 bis 700 Mitgliedern und Bilanzsummen von 6 bis 10 Mio DM. Die zweite Gruppe enthielt Genossenschaften mit 1.700 bis 2.400 Mitgliedern und Bilanzsummen von 27 bis 41 Mio DM. Die dritte Gruppe umfaßte Kreditgenossenschaften von 2.000 bis 4.600 Mitgliedern und Bilanz-

---

1 W. Toman, Dynamik der Motive, Frankfurt und Wien 1954, S. 177.

2 Von einer ergänzenden schriftlichen Befragung wurde abgesehen, weil schriftliche Antworten auf Fragebogenuntersuchungen in der Regel noch weniger Aufschluß über wirkliche Verhaltensmotive geben als die mit den oben genannten Mängeln behaftete direkte Diskussion über verschiedene Situationen und Entscheidungen. Zur Eignung einzelner Erhebungsverfahren vgl. auch F. Machlup, Marginal Analysis and Empirical Research. In: American Economic Review 1946, S. 619 ff.

summen von 41 bis 99 Mio DM.

Die Überschneidungen bei den Größenmerkmalen der zweiten und dritten Gruppe ergaben sich, weil einige Kreditgenossenschaften aufgrund der Extremwerte der Merkmale der einen oder der anderen Gruppe zugerechnet wurden.

Für den zweiten Problemkreis, die Untersuchung über den Ablauf der Willensbildung, ergibt sich hinsichtlich der Signifikanz der Befragungsergebnisse der Mangel, daß aus technischen Gründen nicht auch Vertreter der beiden anderen Willensbildungsorgane, Generalversammlung und Aufsichtsrat, befragt werden konnten, so daß der Einfluß dieser Organe auf die Willensbildung nur indirekt durch die befragten Vorstandsmitglieder und Geschäftsführer ermittelt werden konnte. Damit besteht die Gefahr, daß die ermittelten Ergebnisse nicht in allen Punkten den tatsächlichen Gegebenheiten entsprechen, sondern zum Teil bewußt oder unbewußt einen wünschenwerten Zustand widerspiegeln. Dieser Fehlbereich der Untersuchung war kaum vermeidbar.

Obwohl in die Untersuchung nur Kreditgenossenschaften des nordrhein-westfälischen Raumes einbezogen wurden, dürften weitere Untersuchungen im übrigen Bundesgebiet keine oder nur geringe Unterschiede ergeben, weil die ausgewählten Kreditgenossenschaften den wichtigsten Größenklassen der kreditgenossenschaftlichen Organisation entsprechen.

Die empirischen Ergebnisse können wegen des geringen Umfanges des Erhebungsmaterials, das im statistischen Sinne keine signifikanten Aussagen zuläßt, jedoch nicht als Verifikation, sondern nur als eine erste Bestätigung der Existenz der theoretisch ermittelten Probleme in der Realität angesehen werden. Den Untersuchungsergebnissen ist daher in erster Linie eine heuristische Bedeutung beizumessen. Sie bilden aber eine hinreichende Begründung für die Revisionsbedürftigkeit der traditionellen Genossenschaftstheorie.

II. Darstellung und Auswertung der wichtigsten Untersuchungsergebnisse

1. Die geschäftspolitischen Zielsetzungen des kreditgenossenschaftlichen Management

Die Behandlung der Geschäftspolitik des Management hat gezeigt, daß das angestrebte Wachstum der Kreditgenossenschaft die größtmögliche Gewinneinbehaltung erfordert. Der daraus folgende Konflikt mit den Interessen der Mitglieder kann nicht überprüft werden, weil die Untersuchung zeigte, daß es den Mitgliedern schwerfallen wird festzustellen, ob und in welchem Ausmaß die Gewinneinbehaltung ihre Interessen verletzt. Geht man davon aus, daß eine starke Eigenkapitalbasis eine gute Voraussetzung für die finanzielle Widerstandsfähigkeit eines Kreditinstituts ist, dann dient die Gewinneinbehaltung der langfristigen Sicherung der Existenz der Kreditgenossenschaft und damit dem Interesse der Mitglieder. Die Mitglieder können jedoch nicht überprüfen, ob das Management mehr Gewinne als nötig einbehält. Die Mitglieder können bei preismäßiger Gleichstellung und angemessener Verzinsung ihres eingesetzten Kapitals nur feststellen, daß sie nicht schlechter gestellt sind als Nichtmitglieder. Der Interessenkonflikt kann daher nur indirekt durch die Überprüfung der geschäftspolitischen Zielsetzungen des Management bestätigt oder widerlegt werden.

Zur Überprüfung der geschäftspolitischen Zielsetzungen wurden den Vorstandsmitgliedern und Geschäftsführern folgende Fragen gestellt:

1. Welche Zielsetzungen bestimmen Ihre Geschäftspolitik?
2. Welche Bedeutung hat für Ihre Geschäftspolitik die Errichtung von Zweigstellen?
3. Welcher Form der Eigenkapitalerhöhung messen Sie die größere Bedeutung bei: a. durch die Erhöhung der Geschäftsguthaben oder b. durch die Bildung von Rücklagen?
4. Wie beurteilen Sie die Eigenkapitalausstattung Ihres Instituts?
5. Welche Maßnahmen gelten der Mitgliederwerbung und inwieweit sind Sie an neuen Mitgliedern interessiert?
6. Durch welche Maßnahmen erfüllen Sie den Auftrag, die Mitglieder zu fördern?

Auf die Frage nach den geschäftspolitischen Zielsetzungen wurde - unabhängig von der Rangfolge der Aufzählung - nach der Häufigkeit der Nennungen folgende Zielskala ermittelt:

(1) Wachstum
(2) Rentabilität (Gewinn)
(3) Beratung und Betreuung
(4) Liquidität
(5) Werbung
(6) Eigenkapitalstärkung
(7) Mittelstandsförderung

Diesen Zielsetzungen wurden die Antworten auf die Frage nach den Maßnahmen zur Erfüllung des Förderungsauftrages zugerechnet, da verschiedene Förderungsmaßnahmen von einigen Befragten auch als geschäftspolitische Zielsetzungen genannt wurden; dazu wurden insbesondere die Beratung und Betreuung der Mitglieder, die Zahlung der Geschäftsguthabendividende und die Mittelstandsförderung gerechnet.

Das Befragungsergebnis zeigt eine klare Dominanz des Wachstumsstrebens im Zielkonzept der Genossenschaftsmanager. Dieses Ergebnis bestätigt das angenommene geschäftspolitische Oberziel des kreditgenossenschaftlichen Management.[1]

Einschränkend muß zu diesem Ergebnis gesagt werden, daß dem als dominant ermittelten Ziel "Wachstum" alle auf Ausweitung, Ausdehnung, Erweiterung und Steigerung bestimmter Größen abzielenden Antworten zugeordnet wurden.[2] Das

---

1 Daß dieses Befragungsergebnis auch kein Zufallsergebnis ist, ergibt sich aus der Absicht der Verwaltung einer der größten Volksbanken (die nicht befragt wurde), diese in eine Aktiengesellschaft umzuwandeln. Begründet wird diese Absicht mit den engen und teilweise veralteten Bestimmungen des Genossenschaftsgesetzes, die die Wettbewerbsfähigkeit und damit "die positive Entwicklung" einer Universalbank behindern, weil Kredite nur an Mitglieder vergeben werden dürfen und Beteiligungsübernahmen aus steuerlichen Gründen so gut wie ausgeschlossen sind. Und letztlich sichere nur die Rechtsform der Aktiengesellschaft die Deckung des steigenden Eigenkapitalbedarfs.

2 Da das Wachstum von Kreditinstituten durch die Vergrößerung bestimmter Komponenten, wie z.B. der Einlagen unmittelbar erfolgt und die Einlagensteigerung und die Ausweitung des Dienstleistungsgeschäfts durch die Zweigstellenexpansion erreicht werden kann, erscheint die Subsumierung der auf Vergrößerung bestimmter Komponenten abzielenden Nennungen unter den Oberbegriff Wachstum als gerechtfertigt.

Wachstum der Kreditgenossenschaft sollte durch eine expansive Zweigstellenpolitik, die Steigerung des Einlagen- und des Kreditgeschäfts und die Ausweitung des Dienstleistungsgeschäfts erreicht werden.[1]

Als wichtigstes Mittel des angestrebten Wachstums wurde die Errichtung weiterer Zweigstellen am Hauptsitz der jeweiligen Kreditgenossenschaft und in Nachbarorten bezeichnet. Einige Manager hatten einen exakten Zeitplan und nannten Anzahl und Standort der geplanten Zweig-, Annahme- und Zahlstellen. Ein Befragter beabsichtigte die Errichtung von fünf weiteren Zweigstellen, wovon vier in Nachbargemeinden errichtet werden sollten. Er berichtete auch von dem erfolgreichen Eindringen in eine größere Stadt, in der bis dahin die Filialen der Großbanken und besonders die Sparkasse das Bankgeschäft beherrschten.

Der Wettbewerb mit anderen Kreditinstituten war eine häufig genannte Begründung für die Zweigstellenexpansion, wobei besonders die Wettbewerbslage mit den Sparkassen betont wurde. Ein Manager bezeichnete die Zweigstellenexpansion auch "als interessantes Konkurrenzspiel mit den Sparkassen."

Drei Manager betonten, obwohl die Fragestellung darauf nicht abzielte, daß die Errichtung von Zweigstellen in Nachbarorten mit dem zuständigen Verband abgestimmt würde, während ein anderer diese von der Abstimmung mit den umliegenden Kreditgenossenschaften desselben Verbandes abhängig machte. Ein Manager lehnte die Abstimmung mit dem Verband ab, weil dieser nach seiner Meinung ohnehin schon zu viel Einfluß nehmen wolle.[2]

---

1 Aufgrund der Antworten auf die Frage nach den Zielsetzungen ließ sich die Vermischung von "Zielsetzungsentscheidungen" und "Zielerreichungsentscheidungen" (Ziel- und Mittelentscheidungen) nicht vermeiden. "Zielentscheidungen legen den als erstrebenswert angesehenen Zustand der Unternehmung fest." "Mittelentscheidungen werden im Hinblick auf eine bestimmte Zielsetzung getroffen." (E. Heinen, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, aaO, S. 18 f.). So ist z. B. die Zweigstellenexpansion ein Mittel zur Erreichung des Ziels Wachstum und dem Streben nach Liquidität unterliegt die Zielsetzung zur Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichts der Unternehmung. Dieser Mangel der Untersuchung läßt sich jedoch nicht aufheben.

2 Aus den Hinweisen auf den Verband ist zu entnehmen, daß zwischen der einzelnen Genossenschaft und dem Verband Einflußbeziehungen bestehen müssen, die einer gesonderten Untersuchung bedürften und aus einer anderen Sicht Aufschluß über den Handlungsspielraum des Management geben könnten.

Ein Manager berichtete von der Zweigstellenerrichtung durch eine auswärtige Kreditgenossenschaft in der Nähe seines Instituts, obwohl durch die vorhandenen Kreditinstitute schon eine angespannte Konkurrenzlage bestand. Er konnte durch die Zahlung einer Abfindung die Schließung dieser Zweigstelle erreichen.

Die Tatsache, daß in der Praxis eine expansive Zweigstellenpolitik betrieben wird[1], kann als Bestätigung des angenommenen Wachstumsstrebens angesehen werden. Andererseits zeigt das Befragungsergebnis aber auch, daß die Zweigstellenexpansion teilweise durch die Konkurrenzsituation bedingt war und damit nicht so sehr das Unternehmenswachstum, sondern die Erhaltung des Marktanteils das eigentliche Motiv ist.

Obwohl mit der Zweigstellenexpansion in der Regel auch die Erhöhung der Einlagen beabsichtigt ist, wurde - wie die Anzahl der Nennungen zeigte - der Einlagensteigerung gesonderte Bedeutung beigemessen. Als Mittel zur Erzielung höherer Einlagen wurden einige Male besondere Werbeaktionen genannt, nicht jedoch das preispolitische Mittel, der Habenzins. Nur ein Manager versuchte durch Habenzinspolitik eine Steigerung der Einlagen zu erreichen, und zwar achtete er darauf, daß der Habenzins seiner Kreditgenossenschaft den der Konkurrenz stets um 1/4 % übersteigt.

Auch die Vergrößerung des Kredit- und Dienstleistungsgeschäfts wird durch Werbeaktionen angestrebt. Die Ausweitung des Kreditgeschäfts soll einerseits durch gezielte Mitgliederwerbeaktionen und die Unterrichtung der Mitglieder über zinsverbilligte Sonderkreditprogramme erreicht werden. Die Information der Mitglieder über derartige Kreditprogramme wurde auch als Maßnahme der Mitgliederförderung bezeichnet. Für die Intensivierung des Dienstleistungsgeschäfts hatten einige Manager konkrete Pläne, und zwar erwarteten sie durch besondere Marketing-, insbesondere Werbeaktionen eine zunehmende Vermittlung von Bausparverträgen für das genossenschaftliche Spezialinstitut Bausparkasse Schwäbisch-Hall. Weiterhin wurde durch die Information der selbständigen Mitglieder über die Vorteile der bargeldlosen Gehaltszahlung eine zunehmende Einrichtung von Gehaltskonten erwartet, weil damit gerechnet werden kann, daß nicht alle Kunden ihr Gehalt sofort vollständig abheben und ein Teil dieser Gelder entweder auf Sparkonten überwiesen wird oder im Rahmen des Überweisungsverkehrs im

---

1 Vgl. auch die Entwicklung der Zweigstellen in den Tabellen I und II im Anhang.

eigenen Filialnetz oder des der Genossenschaftsorganisation verbleibt und damit die interne Verrechnung verbessert. Die Steigerung der internen Verrechnung wirkt sich positiv auf die Liquiditätsreserve, die Kreditkapazität und den Gewinn aus.

Die Betonung der Werbung[1] - sie zielt sowohl in die Richtung der Mitglieder als auch in die Richtung der Nichtmitglieder - zeigt die Wandlung vom mitgliederorientierten Genossenschaftsbetrieb zur marktgerichteten Genossenschaftsunternehmung. Das Befragungsergebnis kann dahingehend interpretiert werden, daß die kreditgenossenschaftlichen Manager nicht nur ein Unternehmenswachstum anstreben, sondern auch befürchten, daß sie dieses Ziel wegen der zunehmend ökonomischeren und rationaleren Beziehungen der Mitglieder zur Kreditgenossenschaft und wegen der Konkurrenzlage im Kreditsektor ohne Werbung für ihre Leistung nicht erreichen können. Die Kreditgenossenschaften müssen deshalb die Mitglieder wie Nichtmitglieder als Marktpartner behandeln und mit den gleichen Mitteln und Maßnahmen umwerben. Das bedeutet, daß das Mitgliederschaftsverhältnis in der Werbung der Kreditgenossenschaft für ihre Leistung nur eine untergeordnete Rolle spielt. Die Werbung um neue Mitglieder hingegen ist solange erforderlich, wie das Verbot der Darlehnsgewährung an Nichtmitglieder besteht. Ein umfangreiches Nichtmitgliedergeschäft (im Rahmen der Passiv- und Dienstleistungsgeschäfte) wurde von einigen Managern als die beste Möglichkeit der Werbung um neue Mitglieder bezeichnet, obwohl sie keine genauen Angaben über den Werbeeffekt machen konnten. Nur ein Befragter maß dem Nichtmitgliedergeschäft für die Mitgliederwerbung keine große Bedeutung bei. Er berichtete von einer Autobusaktion, die als Einzelmaßnahme einen größeren Mitgliederzugang bewirkt hatte als die Schalterwerbung durch Angestellte. Der Mitgliederwerbung am Bankschalter bedienten sich zwei Manager, die ihren Angestellten Werbeprämien zahlten. Ein anderer Manager lehnte diese Methode der Werbung um neue Mitglieder ab, da sie dazu führe, daß auch Mitglieder ohne wirtschaftliche Bedeutung für die Kreditgenossenschaft geworben würden. Er war nur an "starken" Mitgliedern interessiert, so daß er die Aufnahme von der mit dem neuen Mitglied zu erwartenden Leistungsabnahme abhängig

---

1 Die Werbung nimmt in der Zielskala den fünften Rang ein.

machte.[1]

Einige Gesprächspartner erwarteten von der Darstellung der Kreditgenossenschaft als "Bank für Jedermann" und als "Universalbank" eine positivere Wirkung auf die Mitgliederwerbung und die Steigerung der Nichtmitgliedergeschäfte als durch die Schalterwerbung.

Als eine weitere Methode der Mitgliederwerbung wurde von einigen Befragten die niedrige Teileinzahlung auf den Geschäftsanteil hervorgehoben, wobei die Volleinzahlung durch Thesaurierung der Geschäftsguthabendividende erfolgt. Nach den Befragungsergebnissen legten alle Manager auf die sofortige Volleinzahlung des Geschäftsanteils keinen Wert. Die Begründung dafür war einheitlich. Die Kreditgenossenschaften können wegen des Verbots der Kreditgewährung an Nichtmitglieder zwar nicht auf den Beitritt neuer Mitglieder verzichten, aber die Stärkung der Eigenkapitalausstattung durch neue Geschäftsanteile ist nicht nur unbedeutend, sondern eher problematisch. Zum einen ist die Mitgliederwerbung bei der Forderung nach Volleinzahlung des Geschäftsanteils[2] nahezu aussichtslos und zum anderen sind die Geschäftsguthaben wegen der Dividendenzahlung zu teures Kapital und verringern die Möglichkeit der Rücklagenbildung.

Insgesamt bestand daher auch kein Interesse daran, daß die Mitglieder zur Stärkung der Eigenkapitalausstattung mehrere Geschäftsanteile übernehmen. In einer Kreditgenossenschaft war die Übernahme mehr als eines Geschäftsanteils nur für große Kreditnehmer[3] und nach Abstimmung mit dem Aufsichtsrat möglich. Die Übernahme weiterer Geschäftsanteile bedarf in einigen Kreditgenossenschaften nach statutarischer Regelung allein der Zustimmung des Vorstands. Einige Manager erklärten, daß sie auch ohne statutarische Handhabe die Übernahme mehrerer Geschäftsanteile zu verhindern suchten, indem sie auf die erhöhte Haftungsverpflichtung hinweisen, was im allgemeinen aus-

---

1 Die Zugangsbeschränkung in die Kreditgenossenschaft ist in den Mustersatzungen enthalten. Mustersatzung für Volksbanken, aaO, § 3 (2): "Über die Zulassung (des Beitritts) entscheidet der Vorstand." Mustersatzung für Raiffeisen-Kreditgenossenschaften, aaO, § 4 (2): "Die Mitgliedschaft wird erworben durch ... den Aufnahmebeschluß des Vorstands ...".

2 Die Höhe des einzelnen Geschäftsanteils liegt zwischen 200 und 500 DM.

3 Diese Regelung entspricht der von Ohm für idealtypisch konzipierte Genossenschaften geforderten proportionalen Bemessung der Kapitalbeteiligung nach dem Umsatz. Vgl. H. Ohm, Die Genossenschaft und ihre Preispolitik, aaO, S. 56 f.

reichte, das Mitglied von der Übernahme eines weiteren Geschäftsanteils abzuhalten. Ein Manager erklärte, daß er es nicht zum Konflikt kommen lassen würde, wenn ein Mitglied von sich aus die Übernahme eines weiteren Geschäftsanteils wünsche. In den in die Untersuchung einbezogenen Kreditgenossenschaften war das "Problem der Dividendenjäger" bis auf einen Fall[1] nicht existent.

Die Befragung bestätigt damit das Untersuchungsergebnis, daß die Eigenkapitalbeschaffung von außen problematisch ist, weil die Forderung zur Volleinzahlung des Geschäftsanteils der gewünschten Mitgliederwerbung entgegensteht. Die Befragung zeigt aber auch, daß das Management an der Anteilsfinanzierung nicht sehr interessiert und auf die Eigenkapitalbeschaffung von außen zur Finanzierung des Unternehmenswachstums auch nicht angewiesen ist.[2]

Nur ein Gesprächspartner maß den Geschäftsguthaben größere Bedeutung bei, weil sie eine Bindung der Mitglieder an die Kreditgenossenschaft bewirken.

Die meisten Antworten auf die Frage nach der wirksameren Form der Eigenkapitalerhöhung, entweder durch die Erhöhung der Geschäftsguthaben oder durch Rücklagenbildung, wiesen auf den grundsätzlich instabilen Charakter des Geschäftsguthabenkapitals hin, weil dieses den Mitgliedern bei ihrem Austritt aus der Genossenschaft ausgezahlt werden muß. Allerdings wurde auch betont, daß trotz Mitgliederfluktuation die Gefahr des Entzugs größerer Eigenkapitalbeträge kaum zu befürchten ist, weil die Mitgliederzugänge die Mitgliederaustritte überkompensieren.

Nur der Geschäftsführer einer kleineren Kreditgenossenschaft sah in der Verpflichtung zur Auszahlung der Geschäftsguthaben überhaupt kein Problem genossenschaftlicher Eigenkapitalausstattung, weil die Mehrzahl der Mitglieder seiner Kreditgenossenschaft dem Kreis der Selbständigen angehörte und diese, solange sie einen eigenen Betrieb hätten, nicht austräten und auch den Wechsel der Bankverbindung scheuten.

Allgemein wurde die Aufstockung der Rücklagen als wirksameres Mittel der Eigen-

---

1 Vgl. S. 105.

2 Vgl. auch die führende Position der Kreditgenossenschaften in der Eigenkapitalausstattung im Vergleich mit anderen Bankengruppen auf S. 100, Fußnote 2 .

kapitalbildung bezeichnet.[1] Aus diesem Grunde achteten die Manager auf die Erzielung entsprechender Gewinne, um sowohl die Geschäftsguthabendividende zahlen als auch die Rücklagen erhöhen zu können.

Das Rentabilitäts- oder Gewinnziel steht daher auch an zweiter Stelle in der Zielskala. Unter Berücksichtigung der Hypothese Wachstumsmaximierung erscheint die nachgeordnete Rangfolge des Gewinnziels als logisch, denn es dient als Mittel zur Erreichung des Wachstumsziels. Wird jedoch berücksichtigt, daß die Zielsetzung Wachstum ihre dominante Position in der Zielskala nur deshalb erreicht hat, weil alle auf Vergrößerung gerichteten sonstigen Zielsetzungen dem Wachstum als Oberbegriff subsumiert worden sind, so kann das auch bedeuten, daß wegen der Eindeutigkeit der Nennung das Rentabilitäts- beziehungsweise Gewinnziel den höchsten Rangwert im Zielsystem der Genossenschaftsmanager einnimmt. Die ermittelten Ergebnisse dürfen daher nicht überbewertet werden. Die Befragung verdeutlicht aber die oben gemachten Hinweise auf die Schwierigkeiten empirischer Untersuchungen.

Die Frage nach der Eigenkapitalausstattung wurde bis auf einige Ausnahmen mit zufriedenstellend bis gut bezeichnet. Im Verhältnis zur Bilanzsumme wurde sie auf 4 % bis 6 % beziffert.[2]

Die Verbesserung der Eigenkapitalausstattung[3] wurde von fünf Managern aus allen drei Gruppen als erforderlich angesehen und in zwei Fällen mit anstehenden Bauvorhaben begründet.

---

1 Bei den Volksbanken betrug im Jahr 1970 der Anteil der Rücklagen an den Geschäftsguthaben rd. 114 %. In den Jahrbüchern des Deutschen Raiffeisenverbandes erfolgte 1954 zum letzten Male der getrennte Ausweis von Geschäftsguthaben und Rücklagen. Zu diesem Zeitpunkt betrugen die Rücklagen rd. 133 % der Geschäftsguthaben. (Prozentzahlen eigene Berechnung nach den bilanzstatistischen Angaben in den Jahrbüchern des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbandes). Ein Vergleich mit anderen Bankengruppen ist nicht möglich, weil in der Bankenstatistik der Deutschen Bundesbank das konstante Eigenkapital und die Rücklagen in einer Position ausgewiesen werden.

2 Nach den bankstatistischen Angaben der Deutschen Bundesbank betrug die Eigenkapitalausstattung im Verhältnis zur Bilanzsumme Ende 1970 für alle Bankengruppen 3,69 %, bei den Kreditbanken 4,55 % (Großbanken allein 4,15 %) bei den Sparkassen 3,79 % und bei den Kreditgenossenschaften 4,60 %. Vgl. Statistische Beihefte zu den Monatsberichten der Deutschen Bundesbank. Reihe: Bankenstatistik nach Bankengruppen, Febr. 1971, Nr. 2.

3 Die Eigenkapitalstärkung steht an sechster Stelle in der Zielskala.

Die in der Zielskala an dritter Stelle stehende "Beratung und Betreuung der Mitglieder" ist im Zusammenhang mit der Frage nach den Maßnahmen zur Erfüllung des Förderungsauftrages zu bewerten. Die Beratung und Betreuung ist darauf gerichtet, die Kreditwünsche der Mitglieder zu erfüllen. Von einigen Managern wurde als Förderungsmaßnahme Hilfestellung in allen wirtschaftlichen Fragen verstanden.

Dieses Befragungsergebnis läßt zunächst vermuten, daß die Genossenschaftsmanager dem Förderungsauftrag vielleicht doch nicht so "indifferent" gegenüberstehen, wie Draheim[1] glaubt und auch in dieser Untersuchung unterstellt wurde. Es erhebt sich jedoch die Frage, ob die Kreditgenossenschaften ihre Mitglieder (und Nichtmitglieder) besser beraten und betreuen, als andere Kreditinstitute dies tun. Ein solches Verhalten kann bei einem nach Unternehmenswachstum strebenden Management auch bedeuten, daß es damit, wie alle anderen Kreditinstitute, die Schaffung besserer Absatzbedingungen anstrebt.[2]

Diese Interpretation des Untersuchungsergebnisses wird gestützt durch verschiedene Antworten auf die Frage nach den Maßnahmen zur Erfüllung des Förderungsauftrages. Zu diesem Untersuchungspunkt gehört die in der Zielskala an letzter Stelle stehende Zielsetzung Mittelstandsförderung.

Während die geschäftspolitischen Zielsetzungen und Maßnahmen für alle Befragten der drei Gruppen im wesentlichen dieselbe Bedeutung hatten, wurden bei der Frage nach dem Verständnis über Bedeutung und Inhalt des Förderungsauftrages unterschiedliche Auffassungen festgestellt.

Die Frage nach den Maßnahmen zur Erfüllung des Förderungsauftrages fand bei den Managern im Sinne der traditionellen Genossenschaftstheorie positiven Widerhall, die ihren Berufsweg in der genossenschaftlichen Organisation begonnen hatten beziehungsweise aus dem landwirtschaftlichen Bereich stammen. Diese Manager bezeichneten die Förderung des Mittelstandes als eigentliche Aufgabe der Kreditgenossenschaften, die sie durch gute und billige Leistungen zu erfüllen suchen. Ein Befragter betonte, daß er die Mitglieder durch billigere Leistungen als die der Konkurrenz fördere.

---

1 Vgl. S. 21.
2 Vgl. dazu H.-J. Krümmel, Bankzinsen, aaO, S. 186.

Manager hingegen, die aus anderen Kreditinstituten oder aus dem Verbandsprüfungswesen kamen, hatten entweder keine Beziehung zum Förderungsauftrag oder nahmen an, diesen im wesentlichen durch die Stärkung der Leistungsfähigkeit der Kreditgenossenschaft und durch die Zahlung der Geschäftsguthabendividende zu erfüllen.

Einer dieser Manager lehnte es ab, seine Tätigkeit unter dem Aspekt des Förderungszwecks der Kreditgenossenschaft zu beurteilen. Nach seiner Ansicht würde die Mitgliedschaft in der Kreditgenossenschaft nur deshalb erworben, weil die Mitglieder glaubten, bei der Kreditgenossenschaft besser bedient zu werden. Die Mitglieder gut zu bedienen, betrachtete er daher auch als eine seiner Aufgaben. Aber in diesem Zusammenhang von einer guten Erfüllung des Förderungsauftrages zu sprechen, hielt er für abwegig, denn die Mitglieder beurteilten ihre Beziehungen zur Kreditgenossenschaft nicht unter ideologischen, sondern unter rein ökonomischen Gesichtspunkten. Daher sah dieser Manager im Streben nach Rentabilität eine seiner wichtigsten geschäftspolitischen Zielsetzungen. Gewinnerzielung zum Zwecke der Dividendenzahlung und zur Stärkung der Leistungsfähigkeit der Kreditgenossenschaft durch Rücklagenbildung sei die beste Grundlage, die Kreditgenossenschaft für die Mitglieder weiterhin attraktiv zu erhalten.

Die Befragungsergebnisse über die geschäftspolitischen Zielsetzungen des Management bestätigen somit die Hypothese Wachstumsmaximierung der Kreditgenossenschaft als geschäftspolitisches Oberziel des Management.

Eine bewußte Verletzung der Mitgliederinteressen wurde nicht festgestellt. Diese Feststellung ist aber kein Widerspruch zum Ergebnis der theoretischen Untersuchung, nach dem eine wachstumsorientierte Geschäftspolitik grundsätzlich die Gefahr der Verletzung der Mitgliederinteressen beinhaltet. Die Frage ist nämlich, ob die bei einigen Managern deutlich erkennbare Überbetonung des Unternehmensinteresses nicht zu einer Vernachlässigung der Interessen der Mitglieder führt.

Die Gefahr, daß das Management seine Geschäftspolitik überwiegend nach den Interessen der kreditgenossenschaftlichen Unternehmung ausrichtet und die Interessen der Mitglieder vernachlässigt, ist nach den Befragungsergebnissen über den Ablauf der Willensbildung durchaus gegeben.

2. Die Willensbildung in den Kreditgenossenschaften

a. Die Rolle der Generalversammlung

Die Untersuchung der Machtstruktur zwischen Management und Generalversammlung führte zu dem Ergebnis, daß die Generalversammlung einerseits wegen des geringen Informationsstandes und der unzureichenden Sachkenntnisse der Mitglieder auf die geschäftspolitische Willensbildung keinen Einfluß nehmen kann und andererseits die Mitglieder auch kein Interesse an der Beteiligung an der Generalversammlung haben werden, solange sie keine offensichtliche Verletzung ihrer Interessen erkennen.

Dieses Ergebnis wurde durch die folgenden Fragen überprüft, die einen Überblick über die Mitgliederaktivität vermitteln sollten:

1. Wie hoch ist die Beteiligung der Mitglieder an der jährlichen Generalversammlung?

2. Welche Berufsgruppen sind in der Generalversammlung am stärksten vertreten?

3. Werden von den Mitgliedern Fragen und Anträge gestellt?

4. Erleben Sie Widerstände der Generalversammlung gegen Ihre geschäftspolitischen Entscheidungen?

Nach den Befragungsergebnissen liegt die Beteiligung der Mitglieder an der Generalversammlung bei 5 % als Niedrigstwert und bei 20 % als Höchstwert. Es wurde festgestellt, daß die prozentuale Mitgliederbeteiligung mit zunehmenden Mitgliederzahlen abnimmt. Bei den großen und mittleren Kreditgenossenschaften liegt die Mitgliederbeteiligung zwischen 5 % und 9 %, bei den kleineren zwischen 10 % und 20 % des Mitgliederbestandes.

Die höhere Beteiligungsquote bei den kleineren Kreditgenossenschaften ist primär auf eine im Anschluß an die Generalversammlung stattfindende Festveranstaltung zurückzuführen, die besonders in kleinen Orten als gesellschaftliches Ereignis betrachtet wird.

Das Gefühl der Zusammengehörigkeit scheint demnach in kleinen Genossenschaften stärker zu sein als in großen. Das dürfte aber auch auf den in kleinen Orten noch engeren zwischenmenschlichen Beziehungen beruhen; denn eine stärkere Aktivität der Mitglieder in der Generalversammlung im Vergleich mit größeren Genossenschaften war nicht festzustellen.

Die Generalversammlungen dauerten in der Regel zwischen zwei und drei Stunden, abgesehen von einer einzigen Ausnahme mit 20 Minuten; im Anschluß an die Generalversammlung fand das "Volksbankfest" statt.

Den geringsten Anteil an Teilnehmern in der Generalversammlung haben nach den Befragungsergebnissen die Mitglieder der unselbständigen Berufsgruppen, obwohl diese Berufsgruppen in den Kreditgenossenschaften den Hauptteil des Gesamtmitgliederbestandes darstellen. Nach den Aussagen der Manager ist die geringe Beteiligung dieser Mitgliederkreise im mangelnden Bewußtsein der Mitträgerschaft der Genossenschaftsunternehmung begründet.

Auf die Frage, warum auch die Mitglieder selbständiger Berufsgruppen in der Generalversammlung nur schwach vertreten sind, wurden als mögliche Gründe ein allgemeines Desinteresse an der Genossenschaftsunternehmung, das abnehmende Zusammengehörigkeitsgefühl mit zunehmender Größe des Mitgliederbestandes und die berufliche Beanspruchung dieser Mitglieder angeführt.

Ein Manager bewertete die insgesamt geringe Teilnahme an der Generalversammlung als Indiz der Zufriedenheit mit den Leistungen der Kreditgenossenschaft.

Einige Gesprächspartner waren der Überzeugung, daß ein großer Teil der die Generalversammlung besuchenden Mitglieder ohnehin nur wegen der Bewirtung erschiene, da die Mitglieder die Berichte des Aufsichtsrats und des Vorstands in der Regel ohne Fragen zur Kenntnis nähmen.

In zehn Kreditgenossenschaften wurden in den Generalversammlungen keine Anträge oder Fragen gestellt. In einer Generalversammlung wurde der Vorstand nach den Möglichkeiten einer günstigen Geldanlage und nach der Rendite von Sparbriefen befragt. Ein Manager berichtete von der Frage eines Mitglieds nach den Maßnahmen zur Sicherung des Kassenschalters, andere hielten die gestellten Fragen für bedeutungslos.

Nach diesen Befragungsergebnissen scheint die Generalversammlung tatsächlich "harmlos" zu sein, wie ein Manager sagte, denn wichtige Sachfragen würden im allgemeinen nicht gestellt.

Daß die Generalversammlung aber auch "funktionieren" kann, das heißt im positiven Sinne als Forum der Interessenvertretung der Mitglieder zu betrachten ist, wird an den

folgenden zwei Beispielen deutlich.

In der Generalversammlung einer kleineren Kreditgenossenschaft stellte eine Grupp von Mitgliedern den Antrag, die Dividende zu erhöhen. Der Manager bekannte, daß es weder dem Aufsichtsrat noch ihm gelungen sei, die Gruppe zur Rücknahme des Antrages zu bewegen. Die Beschlußfassung der Generalversammlung führte zur Heraufsetzung der Dividende. Eine Überprüfung ergab, daß diese Gruppe zu einem Kreis vo Mitgliedern gehörte, die fünf Geschäftsanteile besaßen. Der Manager bezeichnete diese Mitglieder als "Dividendenjäger".

Ein anderer Manager berichtete von einem Antrag, ein Mitglied aus dem Kreis der Arbeitnehmer in den Aufsichtsrat zu wählen. Das nachträglich als Aufsichtsratskandid nominierte Mitglied wurde jedoch nicht gewählt, da in dieser Kreditgenossenschaft über die Anträge der Verwaltung zuerst abgestimmt wird und diese, wie auch im geschilderten Fall, im allgemeinen immer die Zustimmung der Generalversammlung find

Die Beispiele zeigen, daß einzelne Mitglieder versuchen, eigene Interessen gegen über der Verwaltung geltend zu machen. Der unterschiedliche Erfolg der beiden Anträge zeigt aber auch, daß vermutlich nur die Aussicht auf individuelle ökonomische Vorteile die Mitglieder zur Wahrnehmung ihrer Rechte veranlaßt. Die Aktivität einze ner Mitglieder in der Generalversammlung ist deshalb auch kaum als Ausdruck einer demokratischen Meinungsbildung und Willensäußerung in Bezug auf die Geschäftspoli des Management zu bewerten, denn in der Mehrzahl der Generalversammlungen verh ten die Mitglieder sich vollkommen passiv.

Als Gesamtergebnis der empirischen Untersuchung über die Bedeutung der General versammlung als Willensbildungsorgan ergibt sich, daß die Passivität der Mitglieder d Generalversammlung zu einem bedeutungslosen Forum werden läßt, in dem nur noch die gesetzlich vorgeschriebenen Aufgaben erfüllt werden.

b. Die Rolle des Aufsichtsrats

Die Untersuchung der Machtstruktur zwischen Management und Aufsichtsrat führte dem Ergebnis, daß das Management infolge des geringeren Informationsgrades und de geringeren Sachkenntnis der Aufsichtsratsmitglieder über die bankbetriebliche Gesch führung in der Lage ist, seine Geschäftspolitik gegenüber dem Aufsichtsrat durchzuse

Dieses Ergebnis sollte durch folgende Fragen überprüft werden:

1. In welcher Weise besteht in Ihrer Genossenschaft in der geschäftspolitischen Entscheidungsfindung eine Zusammenarbeit zwischen dem Aufsichtsrat und dem Vorstand?
2. Welches Organ bestimmt die Richtlinien der Geschäftspolitik?
3. Wie oft finden gemeinsame Sitzungen zwischen dem Aufsichtsrat und dem Vorstand statt?
4. Erleben Sie Widerstände des Aufsichtsrats gegen Ihre Geschäftspolitik?
5. Können Sie bei kurzfristigen Entscheidungen auch von den für Sie gültigen Richtlinien abweichen?
6. Wäre Ihre Tätigkeit leichter oder schwieriger, wenn Sie nicht Leiter einer Kreditgenossenschaft, sondern Geschäftsführer eines anderen Kreditinstituts wären?
7. Wer nominiert die Mitglieder des Aufsichtsrats?
8. Worin besteht nach Ihrer Ansicht die Funktion des Aufsichtsrats?

Die Antworten zur ersten Frage ergaben, daß die Zusammenarbeit zwischen dem Aufsichtsrat und dem Vorstand - einschließlich der Geschäftsführer in den Spar- und Darlehnskassen - in den Satzungen und Dienstanweisungen geregelt ist. Die Zusammenarbeit erstreckt sich auf einen Katalog von Entscheidungen, die, wie es in den jeweiligen Mustersatzungen heißt, bei den Volksbanken gemeinsame Beratung und getrennte Abstimmung erfordern und bei den Spar- und Darlehnskassen der Zustimmung des Aufsichtsrats bedürfen. Ferner hat der Vorstand dem Aufsichtsrat in regelmäßig stattfindenden gemeinsamen Sitzungen Bericht über den Geschäftsverlauf seit der letzten Sitzung zu erstatten. In diesen Sitzungen werden auch die gemeinsamen Entscheidungen von Vorstand und Aufsichtsrat über Maßnahmen der Geschäftsführung getroffen.

Die gemeinsamen Sitzungen von Aufsichtsrat und Vorstand finden in den meisten der befragten Kreditgenossenschaften in Abständen von vier bis acht Wochen statt. In drei Kreditgenossenschaften, in denen ein besonderer Kreditausschuß besteht, der alle vierzehn Tage tagt, fanden die Aufsichtsratssitzungen in unregelmäßigen Abständen statt.

Nach diesem Befragungsergebnis wäre zu erwarten, daß der Aufsichtsrat zu einem großen Teil an der geschäftspolitischen Entscheidungsfindung beteiligt und der Entscheidungsspielraum des Management faktisch eingeengt ist. Dagegen sprechen aber die Aussagen der befragten Manager über den Ablauf der gemeinsamen Sitzungen. Die gemeinsame Beschlußfassung über bestimmte Maßnahmen wurde nicht als Einengung des Handlungsspielraums angesehen, weil der Aufsichtsrat seine Entscheidung im allgemeinen an der Stellungnahme des Vorstands orientiert. Es wurde erklärt, daß geschäftspolitische Entscheidungen nicht durch Vorhaben des Aufsichtsrats, sondern durc eigene Planungen initiiert würden. Einige Gesprächspartner berichteten, daß sie dem Aufsichtsrat ohnehin nur solche Anträge vorlegten, die aufgrund sorgfältiger Planung und Ausarbeitung auch Aussicht auf die Zustimmung des Aufsichtsrats hätten. Es wurde aber auch auf inoffiziellem Wege die Meinung der Aufsichtsratsmitglieder erforscht.

Bis auf die der Einwilligung des Aufsichtsrats bedürftigen Kreditanträge erfordern die Tageordnungspunkte der gemeinsamen Sitzungen in der Regel keine Beschlußfassun des Aufsichtsrats. Sie beinhalten die Berichterstattung über den Geschäftsverlauf seit der letzten Sitzung und sind damit rein informatorischer Art.

Die der Einwilligung des Aufsichtsrats vorbehaltenen Kreditanträge werden in den meisten Fällen praktisch vom Management entschieden und dem Aufsichtsrat in der nächstfolgenden Sitzung bekanntgegeben und von diesem pauschal genehmigt. Einige Befragte berichteten, daß die Einwilligung des Aufsichtsrats auch telefonisch oder per Boten eingeholt werde. Die Umgehung der Satzungsvorschrift wurde in einigen Fällen mit zu wenigen Aufsichtsratssitzungen begründet. Nach Aussagen der Manager hat es aber noch keinen Fall gegeben, in dem der Aufsichtsrat einen von ihnen ohne dessen Einwilligung gewährten Kredit widerrufen hatte. Andererseits soll aber auch kein Auf rat einen vom Management abgelehnten Kreditantrag genehmigt haben.

Aus der Schilderung des Ablaufs der gemeinsamen Sitzungen ist zu entnehmen, daß die geschäftspolitische Initiative im wesentlichen vom Management ausgeht und der Aufsichtsrat die Verantwortung für Entscheidungen mitträgt, die nicht von ihm, sonde vom Management getroffen werden. Auf die Frage, ob es zum Beispiel bei der Kredit gewährung aus praktischen Gründen nicht besser sei, die Höhe der der Einwilligung d Aufsichtsrats vorbehaltenen Kredite heraufzusetzen, wurde geantwortet, daß dazu die umständliche Prozedur einer Satzungsänderung erforderlich sei; im übrigen beeinträch

die praktizierte Form der Kreditgewährung die Abwicklung des Kreditgeschäfts nicht. Zwei Gesprächspartner hielten aus formellen Gründen eine Erhöhung der Kreditgrenze für den Vorstand für wünschenswert, obwohl sie in der Kreditgewährung über einen vom Aufsichtsrat unabhängigen Entscheidungsspielraum verfügten. In einigen Fällen wurde erklärt, daß die gemeinsame Zuständigkeit für große Kredite zugleich gemeinsame Verantwortung bedeute. Entsprechendes gelte auch für die übrigen gemeinsam zu treffenden Entscheidungen.

Übereinstimmend wurde von den Befragten hervorgehoben, daß die Richtlinien der Geschäftspolitik trotz der gemeinsamen Zuständigkeit von Aufsichtsrat und Vorstand für einzelne geschäftspolitische Maßnahmen allein von ihnen bestimmt würden. In keinem einzigen Fall wurde die Geschäftspolitik durch das Eingreifen des Aufsichtsrats beeinflußt. Einige Manager erklärten, daß sie einen geschäftspolitisch ambitionierten Aufsichtsrat ablehnten und im Falle seines Eingreifens die Verantwortung für die gegen ihren Willen getroffene Entscheidung ablehnen würden.

Da nach den Mustersatzungen die der gemeinsamen Zuständigkeit unterliegenden Entscheidungen der Mehrheit sowohl des Aufsichtsrats als auch des Vorstands bedürfen, wird eine derartige Konfliktsituation in der Praxis wohl kaum auftreten. Andererseits wurde festgestellt, daß die Befragten eine wesentliche Einflußnahme des Aufsichtsrats nicht befürchten, weil den Aufsichtsratsmitgliedern die erforderlichen Sachkenntnisse fehlten, so daß diese von sich aus keinen Einfluß zu nehmen versuchten. Einige Gesprächspartner erklärten daher auch, trotz der formalrechtlichen Begrenzung über einen sehr weitreichenden Entscheidungsspielraum zu verfügen. Zwei Manager meinten ihre starke Position dem Umstand zu verdanken, daß Großvater und Vater die Genossenschaft mitgegründet und Jahrzehnte geleitet hätten, so daß sie auf ihrem "Generationensessel" keine Einflußnahme durch den Aufsichtsrat zu befürchten hätten. Ein Befragter schätzte seinen Entscheidungsspielraum so hoch ein, daß es ihm möglich sei, "einsame Entschlüsse" zu fällen. In einigen Fällen wurde die Entscheidungsfreiheit mit dem geringeren Handlungsspielraum der Filialleiter der Großbanken und der Sparkassenleiter verglichen, wobei letztere mit einem aktiven Verwaltungsrat zu rechnen hätten. Ein Gesprächspartner beurteilte seinen Entscheidungsspielraum unter dem Aspekt von Freiheit und Verantwortung. Er habe in der Kreditgenossenschaft zwar eine größere Verantwortung, aber auch eine größere Freiheit, und die schätze er höher ein.

Nur drei Befragte konnten die Frage nach der eigenen Bewertung ihres Entscheidungsspielraums nicht beantworten, da sie ihren Berufsweg in der Kreditgenossenschaft begonnen und deshalb keine Vergleichsmöglichkeiten hätten. Sie glaubten aber, zu ihrem Aufsichtsrat ein gutes Verhältnis zu haben, da es keine Konflikte gebe.

Die Befragungsergebnisse zeigen, daß die geschäftspolitische Entscheidungsfindung faktisch vollkommen beim Management liegt. Die zur Wahrung der Mitgliederinteressen in die Kompetenz des Aufsichtsrats gegebenen Entscheidungen unterliegen in der Praxis der Vorentscheidung des Management. Das folgt aus der Tatsache, daß die geschäftspolitische Initiative stets vom Management ausgeht. Die institutionelle Rahmenordnung der Genossenschaft als Gewähr für die Sicherung der Mitgliederinteressen hat praktisch nur eine psychologische Wirkung gegenüber den Mitgliedern. Das eigentliche Problem liegt jedoch in der Satzung, die für den Aufsichtsrat eine Mitgeschäftsführung und Mitverantwortung vorschreibt, die bei Fehlentscheidungen keine objektive Kontrolle ermöglicht, da auch die Aufsichtsratmitglieder auf die Sicherung der eigenen Position durch Entlastung und Wiederwahl bedacht sein werden.

Diese Situation war einigen Managern durchaus bewußt. Sie waren aber, da ihr Entscheidungsspielraum durch die Mitgeschäftsführung des Aufsichtsrats nicht beeinträchtigt war, an einer eindeutigen Trennung der Funktionen beider Organe nicht interessiert, weil damit die Mitverantwortung des Aufsichtsrats für die Geschäftsführung aufgehoben würde.

Eine weitere Schwächung der Aufsichtsratsfunktion erfolgt, wie allgemein zugegeben wurde, durch die Einflußnahme des Management auf die Nominierung und Wahl der Aufsichtsratsmitglieder. Nur ein Gesprächspartner vertrat den Standpunkt, daß die Wahl des Aufsichtsrats ausschließlich Angelegenheit der Generalversammlung sei. Da aber auch in dieser Kreditgenossenschaft die neu zu wählenden Aufsichtsratsmitglieder von den Verwaltungsorganen vorgeschlagen wurden, war er sich nicht bewußt, daß wegen der allgemeinen Mitgliederpassivität dem Initiativantrag der Verwaltung bereits Entscheidungsqualität beizumessen ist und unter diesen Umständen der Vorschlag bereits eine Einflußnahme auf die Wahl bedeutet.

Das nach dem Genossenschaftsgesetz der Generalversammlung unentziehbare Recht, den Aufsichtsrat zu wählen, ist nach den Befragungsergebnissen praktisch bedeutungslo

Zwei Manager meinten auch, daß jeder Vorstand den Aufsichtsrat habe, den er verdiene oder gewählt habe.

Die Befragten sahen die Möglichkeit, die Wahl zu beeinflussen, dadurch begünstigt, daß die Mitglieder über den Ablauf der Amtszeit der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder erst durch die Tagesordnung zur Generalversammlung Kenntnis erhielten. Zu diesem Zeitpunkt seien die neuen Aufsichtsratsmitglieder nach informeller Absprache mit dem Aufsichtsrat jedoch bereits bestimmt. Die Wahl sei nur noch eine Formsache. Bis auf einen einzigen Fall[1] stellten die Mitglieder auch keine Anträge zur Wahl des Aufsichtsrats.

Die Frage nach der Funktion des Aufsichtsrats ergab auch Aufschluß über die Kriterien nach denen die Aufsichtsratsmitglieder ausgewählt werden. Die Antworten ergaben, daß die Hauptaufgabe des Aufsichtsrats die Überwachung der Geschäftsführung ist. Daneben sollen die Aufsichtsratsmitglieder die Geschäftsleitung in Fragen der Kreditgewährung an Mitglieder derselben Berufsgruppe beraten. Aufsichtsratsmitglieder sollen vor allem über wirtschaftlichen Weitblick und, wenn möglich, auch über kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Sachverstand verfügen. Neben diesen beiden Anforderungen an die Qualifikation eines Aufsichtsratsmitgliedes ist es einigen Managern zufolge erwünscht, daß sie bekannte Persönlichkeiten des wirtschaftlichen und öffentlichen Lebens sind, die zum Ansehen der Kreditgenossenschaft beitragen. Die berufliche oder ehrenamtliche Position eines Aufsichtsratsmitgliedes in Verbänden, Innungen und Behörden soll nach Möglichkeit dazu führen, daß diese Institutionen auch Geschäftsbeziehungen mit der Kreditgenossenschaft aufnehmen.

Was die Zusammensetzung des Aufsichtsrats betrifft, so wollten einige Befragte bestimmten Berufsgruppen den Vorzug geben oder der Aufsichtsrat sollte einen repräsentativen Querschnitt aller Mitgliedergruppen widerspiegeln. Rücksichtnahme auf bestimmte Mitgliedergruppen wurde besonders von Managern in kleineren und mittleren Kreditgenossenschaften geübt. So stellten beispielsweise in einer Kreditgenossenschaft die Landwirte nur ein Sechstel des Gesamtmitgliederbestands, verfügten jedoch über 50 % der Aufsichtsratssitze. Ein Geschäftsführer achtete darauf, daß auch Mitglieder von ortsfremden Zweigstellen im Aufsichtsrat vertreten waren. Mitglieder unselbständiger Be-

---

1 Vgl. S. 105.

rufsgruppen, soweit nicht in leitender Position tätig, waren im Aufsichtsrat wegen in der Regel fehlender kaufmännischer Sachkenntnis nicht erwünscht, so daß auch nur in zwei Kreditgenossenschaften Mitglieder aus der Berufsgruppe der Unselbständigen im Aufsichtsrat vertreten waren.

Zusammenfassend kann nach den Befragungsergebnissen festgestellt werden, daß die Willensbildung in Kreditgenossenschaften weitgehend dem Einfluß des Management unterliegt. Die formalrechtliche Begrenzung des Entscheidungsspielraums durch die Mitverantwortung des Aufsichtsrats für die Geschäftsführung hat offensichtlich keinen Einfluß auf die Realisierung der Geschäftspolitik des Management, da die geschäftspolitische Initiative faktisch vom Management ausgeht.

Obwohl die Ergebnisse nur auf den Aussagen der Manager beruhen, die auch eine mehr oder weniger übertriebene Einschätzung ihrer eigenen Machtposition beinhalten können, deutet immerhin die Tatsache, daß die Antworten aller Manager sich nicht widersprechen, auf eine realistische Darstellung ihrer weitreichenden Einflußmöglichkeiten hin.

Schlußbemerkung

1. Zusammenfassung

Im Zuge des Wachstums der Kreditgenossenschaften und des Wandels ihrer Geschäftsstruktur hat sich die Geschäftsführung geändert. An die Stelle der ehrenamtlich oder nebenberuflich tätigen Genossenschaftsmitglieder ist ein Management getreten, das Träger der unternehmerischen Funtkionen in den Kreditgenossenschaften geworden ist. Angesichts der besonderen Aufgabe der Kreditgenossenschaften, ihre Mitglieder zu fördern, stellt sich die Frage, ob das Management sich tatsächlich bemüht, die Kreditgenossenschaft zum Wohle der Mitglieder zu führen oder ob es mit seiner beruflichen Tätigkeit die Verwirklichung eigennütziger Ziele anstrebt. Das Management verfügt wegen der mangelnden Operationalität des ihm erteilten Förderungsauftrages, die keine eindeutige Bewertung seiner Aktionsmöglichkeiten zuläßt, über einen vom Mitgliederwillen weitgehend unabhängigen Handlungs- und Entscheidungsspielraum. Die Folge ist, daß die kreditgenossenschaftliche Geschäftspolitik durch die geschäftspolitischen Zielsetzungen des Management geprägt wird. Die Untersuchung war damit auf die zentrale Frage gerichtet, von welchen geschäftspolitischen Zielsetzungen sich das Management bei der Planung seiner Geschäftspolitik leiten läßt und welche Rolle die Mitglieder im Willensbildungsprozeß der Kreditgenossenschaften spielen.

In der Literatur zur Genossenschaftstheorie ist diese Frage entweder überhaupt nicht oder in unbefriedigender Weise behandelt worden. Die Genossenschaftstheorie war bislang immer von der Hypothese ausgegangen, daß Leiter von Genossenschaften bestrebt seien, im Interesse der Mitglieder zu handeln. Ihre Verhaltensweise ist damit von vornherein festgelegt. Ein abweichendes Verhalten ist kaum zu befürchten, weil der genossenschaftliche Leistungsprozeß durch die Mitgliederentscheidungen bestimmt wird. Durch diese Annahme war die Erörterung der Frage, wie die Mitglieder das Problem lösen, das Management zu kontrollieren, ebenso unberücksichtigt geblieben. Die Tatsache aber, daß das Management in der Realität über einen relativ unabhängigen Entscheidungsspielraum in der Geschäftsführung und damit auch gegenüber den Mitgliedern verfügt, machte es erforderlich, von einer anderen Hypothese als der Interessengleichheit zwischen Management und Mitgliedern auszugehen, die es ermöglicht, Erklärungen darüber abzugeben, wie das Management seinen Entscheidungsspielraum nutzt. Auf der

Grundlage der Ergebnisse der Unternehmens- und Organisationstheorie, des Eigennutz- und Rationalitätsaxioms sowie der Managerposition in der Kreditgenossenschaft wurden zwei grundsätzliche Annahmen getroffen: Das Management verfolgt eigene Interessen, die sich in der geschäftspolitischen Handlungsmaxime "Maximierung des Wachstums der Kreditgenossenschaft" konkretisiert und es ist als weiteres Zentrum betrieblicher Willensbildung neben der Mitgliedergruppe anzusehen. Diese Annahmen waren der Ausgangspunkt für die Erklärung seiner Geschäftspolitik, die zu einem Interessenkonflikt mit den Mitgliedern führt.

Die Analyse der Willensbildung zeigte, daß die Organe Generalversammlung und Aufsichtsrat vor dem Problem stehen, die Angemessenheit der geschäftspolitischen Maßnahmen des Management zu beurteilen, die zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der Kreditgenossenschaft notwendig sind. Damit hat das Management die Möglichkeit, eine von eigenen Zielsetzungen geleitete Geschäftspolitik zu betreiben.

Die empirische Untersuchung erbrachte eine weitgehende Bestätigung dieser Ergebnisse. Es zeigte sich, daß die geschäftspolitische Zielsetzung des Management das Wachstum und die Stärkung der Leistungsfähigkeit der kreditgenossenschaftlichen Unternehmung und nicht die direkte Förderung der Mitglieder ist. Die meisten befragten Manager hatten zum "Förderungsauftrag" keine Beziehung und betrachteten ihre Tätigkeit unter vornehmlich pragmatischen Gesichtspunkten.

Die praktischen Untersuchungsergebnisse über die Einfluß- und Kontrollmöglichkeiten der Generalversammlung und des Aufsichtsrats ergaben ebenfalls eine Bestätigung der theoretischen Analyse des Willensbildungsprozesses. Die Generalversammlung kann nur noch formal und in seltenen Ausnahmefällen als oberstes Willensbildungsorgan angesehen werden. Aber auch die praktische Wirksamkeit des Aufsichtsrats ist wegen seiner Mitwirkung in der Geschäftsführung geschwächt. Da das Management die größere Sachkenntnis besitzt und über einen höheren Informationsstand verfügt als die Aufsichtsratsmitglieder, hat es einen Entscheidungsspielraum, der ihm die Möglichkeit bietet, eine Geschäftspolitik durchzusetzen, die stark von eigenen Zielsetzungen geprägt ist.

2. Ausblick

Es war das Anliegen dieser Untersuchung, die von der traditionellen Genossenschaftstheorie bislang vernachlässigten Entwicklungen im praktischen Genossenschaftswesen aufzuzeigen und zu erklären. Die theoretisch ermittelten Probleme wurden durch die empirische Untersuchung weitgehend bestätigt. Dies kann als das wichtigste Ergebnis der Arbeit angesehen werden. Daraus ergibt sich aber auch die Richtung weiterer umfassenderer Forschungsarbeit, um für die Genossenschaftstheorie einen höheren Identifizierungsgrad zwischen Theorie und Realität zu erreichen. Darauf weist beispielsweise Weber hin, der sagt: " Für den genossenschaftlichen Grundauftrag gilt: Aktualisierung und jeweilige Durchsetzung unterliegen einem pragmatischen Prozeß und müssen sich hinsichtlich von Mitteln und Methoden mit genügender Elastizität den gegebenen Situationen anpassen. Das hat auch für die Genossenschafts t h e o r i e[1] Gültigkeit."[2]

Das ursprüngliche Ziel der Kreditgenossenschaften, die Mitglieder im Wege der Selbsthilfe wirtschaftlich zu fördern, ist gegenüber ihrer volkswirtschaftlichen, der preis- und marktregulierenden Funktion in den Hintergrund getreten. Die Kreditgenossenschaften sind heute kaum mehr Selbsthilfeorganisationen der Mitglieder, sondern im Wettbewerb mit anderen Kreditinstituten stehende Unternehmen, die durch die Motivation und das Engagement ihres Management getragen werden. Daher sollte auch der Einfluß des Management auf die Unternehmensführung nicht mit normativen Argumenten bekämpft, sondern es sollte nach Wegen gesucht werden, wie das Management besser kontrolliert werden kann. Im Rahmen der beabsichtigten Novellierung des Genossenschaftsgesetzes sollte an eine klare Trennung der Funktionen und Verantwortung von Vorstand und Aufsichtsrat gedacht werden. Eine Mitverantwortung des Aufsichtsrats für die Unternehmensführung sollte nur für ganz wenige Ausnahmen zulässig sein. Wegen der kaum möglichen Einflußnahme der Generalversammlung auf die Geschäftsführung ist der Kontrollfunktion des Aufsichtsrat erhöhte Bedeutung

---

1 Im Original kursiv.

2 W. Weber, Die Genossenschaften im Wandel: Verbandstypus "Genossenschaft". In: Methoden und Probleme der Wirtschaftspolitik. Gedächtnisschrift für H.-J. Seraphim, Hrsg.von H. Ohm, Berlin 1964, S. 321.

beizumessen. Diese Funktion sollte durch die Delegierung unabhängiger und vor allem sachlich kompetenter Persönlichkeiten in den Aufsichtsrat gestärkt werden, die dem Management als wirksame gegengewichtige Macht gegenüberstehen.

Der Referentenentwurf eines neuen Genossenschaftsgesetzes sanktioniert die starke Position des Management. Es fehlen aber gesetzliche Regelungen, die die Interessen der Mitglieder vor einer eigenmächtigen Geschäftsführung schützen. Dies gilt insbesondere für das Problem der Eigenkapitalbildung in Form von Rücklagen. Wenn die Kreditgenossenschaften zur Erfüllung ihrer Aufgabe zum Wachstum gezwungen sind und dafür ausreichendes Eigenkapital benötigen, so sollte nach Wegen für eine neue finanzielle Trägerschaft und die Beteiligung der Mitglieder am Wertzuwachs des Unternehmens gesucht werden. Die Beteiligung am Wertzuwachs des Unternehmens dürfte der beste Anreiz dafür sein, daß die Mitglieder bereit sind, den steigenden Eigenkapitalbedarf durch Übernahme mehrerer Geschäftsanteile zu decken.

Tabelle I

Die Entwicklung der Bankstellen und der Mitgliederzahlen der Volksbanken von 1950 - 1970

Jahr	Bankstellen			Mitglieder
	Haupt- + stellen	Zweig- ++ stellen	Gesamt- zahl	
1950	698	582	1.280	552.500
1952	678	685	1.363	570.405
1954	677	784	1.461	587.051
1956	680	877	1.557	672.456
1958	682	1.010	1.692	746.380
1960	698	1.413	2.111	918.148
1962	699	1.751	2.450	1.077.629
1964	699	2.050	2.749	1.249.186
1966	691	2.382	3.073	1.416.072
1968	685	2.772	3.457	1.603.767
1970	647	3.349	3.996	1.856.360

\+ Zahl der berichtenden Volksbanken.
++ Den Zweigstellen wurden die Zweigniederlassungen, die Zahl- und Annahmestellen zugerechnet.
Quelle: Eigene Zusammenstellung nach den Angaben in den Jahrbüchern des Deutschen Genossenschaftsverbandes

Tabelle II

Die Entwicklung der Bankstellen und der Mitgliederzahlen der Raiffeisenkassen von 1950 - 1970

Jahr	Bankstellen			Mitglieder
	Haupt- stellen	Zweig- stellen	Gesamt- zahl	
1950	11.213			1.569.406
1952	11.120			1.604.470
1954	11.001	keine Angaben		1.667.104
1956	10.864			1.760.000
1958	10.762	1.509	12.271	1.850.032
1960	10.838	2.165	13.003	2.070.633
1962	10.557	2.817	13.374	2.263.863
1964	9.958	3.772	13.730	2.480.389
1966	9.051	5.002	14.053	2.733.616
1968	7.948	6.390	14.338	k. Angabe
1970	6.372	8.181	14.553	3.345.296

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach den Angaben in den Jahrbüchern des Deutschen Raiffeisenverbandes

Tabelle III

Die Entwicklung der soziologischen Mitgliederstruktur der Volksbanken in % des Gesamtmitgliederbestandes von 1950 - 1970					
Berufsgruppen	1950	1956	1960	1966	1970
Handwerker	22,0	19,4	19,5	13,5	9,5
Händler, Gewerbetreibende	18,6	19,7	21,9	16,9	12,6
Industriebetriebe	2,7	2,8	3,1	2,2	1,7
Landwirte	12,7	10,6	10,2	7,0	5,4
Angestellte, Arbeiter	9,4	15,1	22,5	35,6	42,7
Beamte	19,7	17,7	5,0	4,6	4,4
Freie Berufe	5,7	6,2	6,4	6,0	4,9
Sonstige	9,2	8,5	11,4	14,2	18,8
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Quelle: Eigene Zusammenstellung nach den Angaben in den Jahrbüchern des Deutschen Genossenschaftsverbandes.					

Tabelle IV

Die Entwicklung der soziologischen Mitgliederstruktur der Raiffeisenkassen in % des Gesamtmitgliederbestandes von 1960- 1970				
Berufsgruppen	1960	1963	1966	1970
Landwirte	43,1	37,9	31,5	23,0
Gewerbetreibende	10,2	9,6	9,1	8,5
Handwerker	9,1	8,4	7,2	6,2
Arbeitnehmer	29,5	34,5	39,5	47,0
Sonstige	8,1	9,6	12,7	15,3
	100,0	100,0	100,0	100,0
Quelle: Eigene Zusammenstellung nach den Angaben in den Jahrbüchern des Deutschen Raiffeisenverbandes. Für den Zeitraum vor 1960 erfolgte keine Aufgliederung der Mitgliederstruktur.				

Anhang

Tabelle V

Die Entwicklung der Spareinlagen bei den Volksbanken nach Berufsgruppen der Einleger in % der gesamten Spareinlagen von 1956 - 1970

Berufsgruppen	1956	1960	1964	1966	1970
Handwerker	13,1	11,4	10,1	9,2	7,9
Händler, Gewerbetreibende	15,8	14,2	12,3	11,3	10,2
Industriebetriebe	4,8	3,5	2,4	2,0	1,4
Landwirte	10,2	8,4	7,1	5,9	4,6
Angestellte, Arbeiter	19,1	22,5	26,3	27,7	31,2
Beamte	4,5	4,3	4,0	3,8	3,5
Freie Berufe	6,9	6,3	5,7	5,7	5,2
Sonstige	17,8	26,7	29,8	32,2	34,6
Öffentliche Stellen	7,8	2,7	2,3	2,2	1,4
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach den Angaben in den Jahrbüchern des Deutschen Genossenschaftsverbandes

Tabelle VI

Die Entwicklung der Spareinlagen bei den Raiffeisenkassen nach Berufsgruppen der Einleger in % der gesamten Spareinlagen von 1959 - 1970

Berufsgruppen	1959	1966	1970
Landwirte	33,0	28,4	20,6
Gewerbetreibende	18,0	11,9	9,1
Handwerker	9,0	7,9	6,5
Arbeitnehmer	25,0	43,0	53,3
Sonstige	15,0	9,7	10,5
	100,0	100,0	100,0

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach den Angaben in den Jahrbüchern des Deutschen Raiffeisenverbandes

Anhang

Tabelle VII

Die Entwicklung der Ausleihungen der Volksbanken nach Berufsgruppen der Kreditnehmer in % der Gesamtausleihungen von 1958 - 1970

Berufsgruppen	1958	1962	1966	1970
Handwerker	19,7	17,4	16,3	10,7
Händler, Gewerbetreibende	41,8	39,3	36,1	33,4
Industriebetriebe	18,5	16,7	16,1	11,6
Landwirte	5,5	5,2	4,8	3,4
Angestellte, Arbeiter	3,9	8,2	10,9	11,7
Beamte	0,8	1,2	1,2	1,2
Freie Berufe	3,2	4,2	5,2	5,2
Sonstige	5,4	6,0	6,8	4,9
Öffentliche Stellen	1,2	1,3	2,1	2,1
Kreditinstitute	-	0,5	0,5	15,8
	100,0	100,0	100,0	100,0

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach den Angaben in den Jahrbüchern des Deutschen Genossenschaftsverbandes.

Tabelle VIII

Die Entwicklung der Ausleihungen der Raiffeisenkassen nach Berufsgruppen der Kreditnehmer in % der Gesamtausleihungen von 1959 - 1970

Berufsgruppen	1959	1961	1964	1966	1970
Landwirte	37,3	37,6	33,7	31,4	23,5
Gewerbetreibende	27,8	26,2	25,9	25,0	22,0
Handwerker	11,7	12,1	9,9	9,8	10,0
Arbeitnehmer	13,3	16,6	21,0	22,8	31,0
Sonstige	9,9	7,5	9,5	11,0	13,5
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach den Angaben in den Jahrbüchern des Deutschen Raiffeisenverbandes.

LITERATURVERZEICHNIS

1. Selbständige Bücher und Schriften

Albach, A: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen (Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, Bd. 7) Köln und Opladen 1959

Barnard, Ch. I.: The Functions of the Executives, 14. Aufl., Cambridge 1960

Beck, O.: Die Genossenschaft als Objekt wirtschaftswissenschaftlicher Theorie. Eine systematisch-dogmengeschichtliche Untersuchung, Diss. Münster 1960

Bidlingmaier, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien (Studienreihe Betrieb und Markt, Bd. VIII, hrsg. von K. C. Behrens) Wiesbaden 1964

Breyer, P. O.: Ruf und Rufpolitik, Diss. Mannheim 1962

Cyert, R. M. - March, J. G.: A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs. (N. J.) 1963

Deppe, H. D.: Bankbetriebliches Wachstum. Funktionalzusammenhänge und Operations Research in Kreditinstituten, Stuttgart 1969

Dülfer, E.: Typencharakter und Größenentwicklung der gewerblichen Kreditgenossenschaften (in Westdeutschland) (Veröffentlichung des Instituts für Genossenschaftswesen an der Philipps-Universität Marburg an der Lahn), Marburg/Lahn 1957

derselbe: Die Aktienunternehmung, Göttigen 1962

Emelianoff, I. V. Economic Theory of Cooperation. Economic Structure of Cooperative Organizations, Washington D. C. 1948

Engels, W.: Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Licht der Entscheidungstheorie, Köln und Opladen 1962

Eschenburg, R.: Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit (Schriften zur Kooperationsforschung, A. Studien, Bd. 1, hrsg. von E. Boettcher, F. Klein, U. Leffson, H. Westermann), Tübingen 1971

Galbraith, J. K.: Die moderne Industriegesellschaft, München - Zürich 1968

Giersch, H.:	Allgemeine Wirtschaftspolitik, 1. Bd.: Grundlagen, Wiesbaden 1961
Gutenberg, E.:	Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Berlin und Wien 1929
derselbe:	Unternehmensführung - Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden 1962
derselbe:	Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Die Produktion, 10. neubearb. und erw. Aufl., Heidelberg - Berlin - New York 1965
derselbe:	Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2: Der Absatz, 12. Aufl., Berlin - Heidelberg - New York 1970
derselbe:	Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 3: Die Finanzen, Berlin - Heidelberg - New York 1969
Häusler, J.:	Grundlagen der Betriebsführung. Eine Analyse der Führungsproblematik. In: Wissenschaft und Praxis, Wiesbaden 1966
Hagenmüller, K. F.:	Bankbetrieb und Bankpolitik, Wiesbaden 1959
Henzler, R.:	Die Genossenschaft - eine fördernde Betriebswirtschaft, Essen 1957
derselbe:	Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens (Die Wirtschaftswissenschaften, hrsg. von E. Gutenberg), Wiesbaden 1962
Heinen, E.:	Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966
derselbe:	Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung. 2. Aufl. Wiesbaden 1971
Hoffmann, F.:	Organisation der Führungsgruppe (Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 31), Berlin 1969
Katona, G.:	Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer. Hrsg. von E. Boettcher, Tübingen 1960
Klemann, P.:	Das Management in Genossenschaften des Lebensmitteleinzelhandels (Untersuchungen und Berichte des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Bd. 5, hrsg. von E. Boettcher, F. Klein, U. Leffson, H. Westermann), Karlsruhe 1969

Koch, H.: Betriebliche Planung, Grundlagen und Grundfragen der Unternehmenspolitik (Die Wirtschaftswissenschaften, Hrsg. E. Gutenberg), Wiesbaden 1961

Kolbeck, R.: Bankbetriebliche Planung. Planungsmöglichkeiten bei Kreditbanken, Sparkassen und Kreditgenossenschaften (Bd. 11 der Schriftenreihe für Kreditwirtschaft und Finanzierung, Hrsg. K. F. Hagenmüller), Wiesbaden 1971

Kranz, W.: Das Management der Unternehmensgruppe Konsum im Konflikt zwischen Demokratie und Wettbewerbsfähigkeit (Untersuchungen und Berichte des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Bd. 2, hrsg. von E. Boettcher, F. Klein, U. Leffson, H. Westermann), Karlsruhe 1968

Krelle, W.: Theorie wirtschaftlicher Verhaltensweisen, Meisenheim und Wien 1953

Krümmel, H.-J.: Bankzinsen. Untersuchungen über die Preispolitik von Universalbanken, Köln - Berlin - Bonn - München 1964

Krüsselberg, H. G.: Organisationstheorie. Theorie der Unternehmung und Oligopol, Berlin 1965

Leibenstein, H.: Economic Theory and Organizational Analysis, New York 1960

Lersch, Ph.: Aufbau der Person, 6. Aufl. München 1953

Luckan, E.: Begriff und Ursachenerklärung des betrieblichen Wachstums als Grundlage der Wachstumsplanung. Diss. Köln 1968

Mag, W.: Grundfragen einer betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie. Eine Analyse der Beziehungen zwischen unternehmerischer Zielsetzung, Entscheidungsprozeß und Unternehmensorganisation (Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, Bd. 33), Köln und Opladen 1969

March, J. G. - Simon, H. A.: Organizations, New York - London, 1958

Marris, R.: The Economic Theory of "Managerial" Capitalism, London 1964

Mayntz, R.: Soziologie der Organisation, Hamburg - Reinbeck 1963

Meyer, E. H. - Meulenbergh, G.: Genossenschaftsgesetz, 9. neubearb. Aufl., München und Berlin 1961

Mülhaupt, L.: Strukturwandlungen im westdeutschen Bankwesen (Bd. 1 der Schriftenreihe des Instituts für Kreditwesen an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Hrsg. L. Mülhaupt), Wiesbaden 1971

Ohm, H.: Die Genossenschaft und ihre Preispolitik. Eine theoretische Studie zur volkswirtschaftlichen Problematik der genossenschaftlichen Preispolitik (Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Bd. 8, Hrsg. H.-J. Seraphim), Karlsruhe 1955

Ostergard, G. N. - Halsey, A. H.: Power in Co-Operatives. A Study of the Internal Politics of British Retail Societies, Oxford 1965

Pankoke, W.: Die Anpassung der Führungsorganisation an wachsende Betriebsaufgaben, Zürich 1964

Phillips, R.: Economic Nature of the Cooperative Association (Unveröffentlichte Diss. Iowa State College 1952. Als Fotokopie im Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Münster)

Preuss, U.: Mitgliederinteressen und Wachstum der Genossenschaften. Zur Geschäftspolitik des konsumgenossenschaftlichen Management. (Untersuchungen und Berichte des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Bd. 3, hrsg. von E. Boettcher, F. Klein, U. Leffson, H. Westermann), Karlsruhe 1969

Rieger, W.: Einführung in die Privatwirtschaftslehre, Nürnberg 1928

Sandig, C.: Betriebswirtschaftspolitik, 2. völlig neu bearb. Aufl. von "Die Führung des Betriebes", Stuttgart 1966

Sauermann, H.: Einführung in die Volkswirtschaftslehre, Bd. II, Wiesbaden 1964

Schäfer, E.: Die Unternehmung, Bd. I, 2. Aufl., Köln und Opladen 1954

Schack, A.: Führungsprobleme im ländlichen Genossenschaftswesen - dargestellt an der kurhessischen Raiffeisenbewegung, Diss. Kassel 1959

Schmidt-Sudhoff, U.: Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem (Bd. 10 der Schriftenreihe "Betriebswirtschaftliche Beiträge", Hrsg. H. Münstermann), Wiesbaden 1967

Seraphim, H.-J.: Die genossenschaftliche Gesinnung und das moderne Genossenschaftswesen (Vorträge und Aufsätze des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Heft 6, Hrsg. H.-J. Seraphim), Karlsruhe 1956

Shubik, M.: Strategy and Market Structure, New York 1959

Simon, H. A.: Administrative Behavior, 2nd Ed., New York 1959

Sombart, W.: Die drei Nationalökonomien, München - Leipzig 1929/30

Toman, W.: Dynamik der Motive, Frankfurt und Wien 1954

Voßschmidt, Th.: Die westdeutschen Kreditgenossenschaften. Ihre Stellung auf dem Kreditmarkt (Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Bd. XI, Hrsg. H.-J. Seraphim), Karlsruhe 1958

Weber, R.: Die organisationsrechtliche Stellung des Vorstandes der eingetragenen Genossenschaft (Veröffentlichung des Instituts für Genossenschaftswesen an der Philipps-Universität Marburg / Lahn, Bd. XXVI), Marburg / Lahn 1962

Weber, W.: Die Genossenschaften im Wandel: Verbandstypus "Genossenschaft". In: Methoden und Probleme der Wirtschaftspolitik. Gedächtnisschrift für H.-J. Seraphim. Hrsg. von H. Ohm, Berlin 1964

Wittmann, W.: Unternehmung und unvollkommene Information, Köln und Opladen 1959

II. Beiträge in Sammelwerken und Festschriften

Albach, H.: Teamtheorie (Art.). In: Handwörterbuch der Organisation (HWO), Hrsg. E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 1629 ff.

derselbe: Zur Theorie des wachsenden Unternehmens. In: Theorie des einzelwirtschaftlichen und des gesamtwirtschaftlichen Wachstums (Schriften des Vereins für Sozialpolitik, N. V., Band 34), Berlin 1965, S. 9 ff.

Albert, H.: Probleme der Theoriebildung. In: Theorie und Realität. Hrsg. H. Albert. Tübingen 1964, S. 3 ff.

Albrecht, G.: Großgenossenschaften (1955). In: G. Albrecht, Die soziale Funktion des Genossenschaftswesens. Abhandlungen und Vorträge, Berlin 1965, S. 201 ff.

Bernsdorf, W.: Gruppe. In: Wörterbuch der Soziologie, Stuttgart 1955, S. 197 ff.

Birck, H.: Probleme der Eigenkapitalausstattung deutscher Genossenschaften. In: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung. Festschrift zum 65. Geburtstag von G. Draheim. Hrsg. G. Weisser, Göttingen 1968, S. 109 ff.

Bleicher, K.: Zur Zentralisation und Dezentralisation des Entscheidungsprozesses in der Unternehmensorganisation. In: Organisation und Rechnungswesen. Festschrift für E. Kosiol, Hrsg. E. Grochla, Berlin 1964, S. 137 ff.

Boettcher, E.: Konzentration und genossenschaftlicher Förderungsauftrag. In: Bericht über die 63. ordentliche Verbandstagung am 24. und 25. Mai 1966 in Neheim-Hüsten. Hrsg. Westfälisch-Lippischer Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) e. V., S. 102 ff.

Draheim, G.: Die Genossenschaft als Unternehmung. In: Gegenwartsprobleme genossenschaftlicher Selbsthilfe, Festschrift für Paul König. Hrsg. vom Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Münster. Hamburg 1960, S. 251 ff.

derselbe: Genossenschaft und Erwerbsunternehmung. Versuch einer Abgrenzung (1954). In: G. Draheim: Zur Ökonomisierung der Genossenschaften - Gesammelte Beiträge zur Genossenschaftstheorie und Genossenschaftspolitik, Göttingen 1967, S. 12 ff.

derselbe: Das Förderungsunternehmen. Ein Beitrag zu den Versuchen das Wesen der Genossenschaften zu bestimmen (1964). In: G. Draheim: Zur Ökonomisierung der Genossenschaften - Gesammelte Beiträge zur Genossenschaftstheorie und Genossenschaftspolitik, Göttingen 1967, S. 103 ff.

derselbe: Der Genossenschaftsleiter. Ein Beitrag zur Unternehmensführung bei Genossenschaften (1967). In: G. Draheim: Zur Ökonomisierung der Genossenschaften - Gesammelte Beiträge zur Genossenschaftstheorie und Genossenschaftspolitik, Göttingen 1967, S. 290 ff.

Dülfer, E.: Probleme der Unternehmens- und Führungsorganisation in der modernen Genossenschaft. In: Gegenwartsfragen genossenschaftlicher Unternehmen (Schriften für die gewerblichen Warengenossenschaften, Hrsg. Deutscher Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) e. V., Bonn), Wiesbaden 1963, S. 14 ff.

derselbe: Strukturprobleme der Genossenschaft in der Gegenwart. In: Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen (Wiener Studien, N. F., Bd. 1, Hrsg. Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Wien), Göttingen 1966, S. 5 ff.

Gerwig, E.: Leitung - Funktionen und Formen. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (HdB), Bd. III, Stuttgart 1960, Sp. 3795 ff.

Heinen, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung. In: Zur Theorie der Unternehmung. Festschrift zum 65. Geburtstag von E. Gutenberg. Hrsg. H. Koch, Wiesbaden 1962, S. 11 ff.

Henzler, R.: Investitions- und Finanzierungsprobleme der Genossenschaften in einer wachsenden Wirtschaft. In: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung, Festschrift zum 65. Geburtstag von G. Draheim, Hrsg. G. Weisser, Göttingen 1968, S. 97 ff.

Lewin, K. - Dembo, R. - Festinger, L. - Sears, P. S.: Level of Aspiration. In: J. McHunt: Personality and the Behavior Disorders, New York 1944, S. 333 ff.

Meyentschein, A.: Raiffeisen und das deutsche Dorf. Gesammelte Aufsätze und Vorträge. Hrsg. von J. Fenner, Berlin 1917

Ohm, H.: Verselbständigung des Genossenschaftsbetriebes und Transformation unter dem Aspekt der Preispolitik in Einzelhandelsgenossenschaften. In: Gegenwartsprobleme genossenschaftlicher Selbsthilfe. Festschrift für Paul König. Hrsg. vom Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Hamburg 1960, S. 187 ff.

Papandreou, A. G.: Some Basic Problems in the Theory of the Firm. In: A Survey of Contemporary Economics, Vol. II, Hrsg. B. F. Haly, Homewood 1952, S. 183 ff.

Schmidt, R.-B.: Die Kapitalerhaltung der Unternehmung als Gegenstand zielsetzender und zielerreichender Entscheidungen. In: Organisation und Rechnungswesen. Festschrift für E. Kosiol. Hrsg. E. Grochla, Berlin 1964, S. 415 ff.

Schumpeter, J. A.: Wie studiert man Sozialwissenschaft? In: Aufsätze zur ökonomischen Theorie, Tübingen 1952, S. 565 ff.

Scitovsky, T.: A Note on Profit Maximization and its Implications. In: Readings in Price Theory, New York 1957, S. 252 ff.

Stammer, O.: Politische Soziologie. In: Soziologie, hrsg. von A. Gehlen und H. Schelsky, Düsseldorf - Köln 1955, S. 291 ff.

Tubbesing, G.: Sollten Genossenschaften stille Reserven bilden? In: Archiv für öffentliche und freigemeinwirtschaftliche Unternehmen, Göttingen 1956, S. 302 ff.

White, C. M.: Multiple Goals in the Theory of the Firm. In: Linear Programming and the Theory of the Firm. Hrsg. K. E. Boulding and W. A. Spivey, New York 1960, S. 181 ff.

III. Aufsätze in Zeitschriften

Albrecht, G.: Gedanken zur Frage der großgenossenschaftlichen Entwicklung. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZgGenW), Bd. V (1955), S. 1 ff.

Baldwin, W. L.: The Motives of Managers. Environmental Restraints and the Theory in Managerial Enterprise. In: The Quarterly Journal of Economics 1964, S. 238 ff.

Blohm, H.: Die Manipulation von Informationen. In: Neue Betriebswirtschaft (NB), 15. Jg. (1962), S. 121 ff.

Blümle, E.-B.: Wachstum und Willensbildung der Primärgenossenschaften. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZgGenW), Bd. XIV (1964), S. 453 ff.

Boettcher, E.: Ökonomische und soziale Voraussetzungen der Förderung in modernen Genossenschaften. In: Blätter für Genossenschaftswesen, 115. Jg. (1969), S. 233 ff.

Draheim, G.: Genossenschaft und Erwerbsunternehmung. Versuch einer Abgrenzung. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (gGenW), Bd. IV (1954), S. 125 ff.

Dülfer, E.: Zur Frage des Unternehmungscharakters der Genossenschaft. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZgGen Bd. VI (1956), S. 265 ff.

Engelhardt, W.: Über die Bedeutung der Kategorie "genossenschaftlicher Grundauftrag" für die Genossenschaftslehre und -praxis. In: Gemeinnütziges Wohnungswesen, 13. Jg. (1960) S. 230

Hasenack, W.: Genossenschaften - Unternehmen oder nicht? In: Archiv für öffentliche und freigemeinwirtschaftliche Unternehmen, Bd. II (1955), S. 210 ff.

Hasselmann, E.: Metaökonomische Zielsetzungen. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZgGenW), Bd. 8 (1958), S. 95

Helmberger, P. - Hoos, S.: Cooperative Enterprise and Organisation Theory. In: Journal of Farm Economics, Vol. 44 (1962), S. 275 ff.

Henzler, R.: Grenztypen des Genossenschaftsbetriebes. Die Tendenz zur Genossenschaftsunternehmung. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZgGenW), Bd. VI (1956), S. 9 ff.

derselbe: Die Genossenschaft im Wandel - Versuch einer Typologie. In: Kyklos, Internationale Zeitschrift für Sozialwissenschaften, Vol. X (1957), S. 156 ff.

derselbe: Die Entwicklung der Genossenschaft zur Unternehmung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 33. Jg. (1963), S. 132 ff.

derselbe: Sind genossenschaftliche Prinzipien noch zeitgemäß? In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 37. Jg. (1967), S. 229 ff.

Machlup, F.: Marginal Analysis and Empirical Research. In: American Economic Review 1946, S. 619 ff.

Marschak, J.: Elements for a Theory of Teams. In: Management Science, Vol. 1 (1954), S. 127 ff.

Ohm, H.: Die ökonomische Theorie der Genossenschaft als Ausgangsbasis für ihre Abgrenzung von den Kartellen. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZgGenW), Bd. II (1952), S. 273 ff.

derselbe: Die Genossenschaft eine Unternehmung? In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZgGenW), Bd. IV (1954), S. 229 ff.

Parsons, T.: The Motivation of Economic Activities. In: Canadian Journal of Economics and Political Science, Vol VI (1940), S. 199 ff.

Sauermann, H. - Selten, R.: Anspruchsanpassungstheorie der Unternehmung. In: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 118. Bd. (1962), S. 577 ff.

Seraphim, H.-J.: Wie muß eine wirklichkeitsnahe Theorie das Wesen der Genossenschaften erfassen? In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZgGenW), Bd. VIII (1958), S. 56 ff.

Thirlby, G. F.: Notes on the Maximization Process in Company Administration. In: Economica, Vol. XVII (1950), S. 266 ff.

Trifon, R.: The Economics of Cooperative Venture - Further Comments. In: Journal ov Farm Economics, Bd. 43 (1962), S. 215 ff.

Weippert, G.: Soziale Theorie der Genossenschaft. In: Blätter für Genossenschaftswesen, Jg. 108 (1962), S. 189 ff.

Weisser, G.: Die Kölner Forschungsstätten für gemeinwirtschaftliche Unternehmen. In: Der Verbraucher, Nr. 38 (1953), S. 528 ff.

Wittmann, W.: Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmenswachstums. In: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung (ZfhF), N. F., 13. Jg. (1961), S. 502 ff.

IV. Sonstige Quellen

Dienstanweisung für Vorstand, Aufsichtsrat und Geschäftsführer von Kreditgenossenschaften. Bestell-Nr. A 200, Raiffeisendruckerei Neuwied 64 - 11 363 - 65

Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, Jg. 12 (1963), Nr. 2

Mustersatzung für Raiffeisen-Kreditgenossenschaften. Bestell-Nr. A 101, Raiffeisendruckerei Neuwied 61 - 14 003 - 64

Mustersatzung für Volksbanken. Bearbeitet vom Deutschen Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) e. V., Bonn, Ausgabe Januar 1964

Statistische Beihefte zu den Monatsberichten der Deutschen Bundesbank, Reihe 1: Bankstatistik nach Bankengruppen, Februar 1971, Nr. 2

Jahrbücher des Deutschen Genossenschaftsverbandes. Hrsg. vom Deutschen Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) e. V., Bonn

Jahrbücher des Deutschen Raiffeisenverbandes e. V.. Hrsg. vom Deutschen Raiffeisenverband e. V., Bonn

LEBENSLAUF

Ich wurde am 12. Februar 1940 in Danzig als Sohn des Diplom-Kaufmann Hans Koerner und seiner Frau Irma geboren.

Meine schulische Ausbildung erstreckte sich von 1946 bis 1961, die ich mit der Ablegung der Reifeprüfung an der Wirtschaftsoberschule in Gelsenkirchen abschloß.

Von 1961 bis 1962 leistete ich den Wehrdienst.

Zum Sommersemester 1962 immatrikulierte ich mich zum Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Köln. Das Studium beendete ich nach bestandener Diplomprüfung ohne zwischenzeitlichen Wechsel des Studienortes in Köln im Wintersemester 1966.

Nach einer zweijährigen Tätigkeit als Lehrer an einer Handelsschule von 1967 bis 1969 bin ich seitdem in der Industrie tätig.

Max Koerner